

Urheiluseurojen rahoituskriisin ennustaminen

Eero Uppala

Tekijä(t) Eero Uppala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Urheiluseurojen rahoituskriisin ennustaminen	Sivu- ja liitesivumäärä 43 + 3
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee urheiluseurojen rahoituskriisin ennustamista. Työn tarkoituksena on selvittää, kuinka yritysten rahoituskriisien ennustamismenetelmänä käytetty Z-luku soveltuu urheiluliiketoimintaan ja sen tavallisesta liiketoiminnasta poikkeaviin erityispiirteisiin. Työssä tarkastellaan myös yksittäisten seurojen Z-luvun kehitystä ennen kriisiä ja käsitellään urheilutoimialaa yksittäisten tunnuslukujen kautta.</p> <p>Opinnäytetyössä tarkastellaan vain niitä urheiluseuroja, joiden toimintaa pyörittää osakeyhtiömuotoinen taustayhtiö. Jokaiselle seuralle on valittu vastinpari, johon seuran toimintaa verrataan. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvantitatiivista tutkimusta.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosuudessa käydään ensiksi läpi urheiluliiketoimintaa ja sitä, miten se eroaa tavallisemmasta liiketoiminnasta ja sen toimintaympäristöstä. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan yritysten rahoituskriisejä, niihin vaikuttavia tekijöitä, sekä kriisien ennustamista käytännössä.</p> <p>Ennustamismenetelmänä käytetään Erkki Laitisen jalostamaa Z-lukua, joka on kolmen tunnusluvun yhdistelmä. Se antaa monipuolisesti tietoa yritysten taloudellisesta tilasta. Z-luvussa käytetyt tunnusluvut ovat rahoitustulosprosentti, quick ratio ja omavaraisuusaste. Näille tunnusluville on ennalta määritetty omat painokertoimensa. Z-luvun lisäksi tutkimuksessa esitellään kannattavuuden, maksuvalmiuden, vakavaraisuuden ja kasvun keskeisimmät tunnusluvut, joiden avulla analysoidaan urheiluliiketoimintaa toimialana.</p> <p>Tulokset osoittavat, että Z-luku kykenee erottelemaan toimivat seurat kriisiseuroista aikaisintaan kolme vuotta ennen kriisihetkeä. Tunnusluku kuitenkin määrittelee toimivat urheiluseurat herkästi kriisiseuraksi, joten täysin pätevä menetelmä ei ole. Tulosten parantamiseksi urheiluliiketoimintaan täytyisi määritellä uusi raja-arvo, joka erottelee toimivat seurat kriisiseuroista.</p> <p>Muiden tunnuslukujen mukaan urheilutoimialaa ei voida rinnastaa tavallisempaan liiketoimintaan. Seurojen luvut ovat erittäin heikkoja lähes kaikilla mittareilla. Seurat toimivat pääasiassa velkarahalla, ne eivät ole sijoittajilleen kannattavia, eikä niiden tulorahoitus riitä kattamaan operatiivisen toiminnan juoksevia menoja.</p>	
Asiasanat Rahoituskriisin ennustaminen, Tunnuslukuanalyysi, Tilinpäätösanalyysi, Konkurssi, Yrityssaneeraus, Urheiluliiketoiminnan erityispiirteet.	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen eteneminen	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	2
2	Urheilu liiketoimintana	3
2.1	Urheiluliiketoiminnan elementit	4
2.2	Urheiluseuran rahoitusmalli ja kassavirrat	6
2.3	Joukkueurheilun yhtiöittäminen	8
3	Yrityksen rahoituskriisi	9
3.1	Yrityssaneeraus	9
3.2	Konkurssi	10
3.3	Kriisiin vaikuttavat yleiset tekijät	11
3.3.1	Kriisien määrän vaihtelu	11
3.3.2	Makrotaloudelliset tekijät	12
4	Rahoituskriisin ennustaminen käytännössä	14
4.1	Rahoituskriisin syyt – varhaiset varoittajat	15
4.2	Rahoituskriisin oireet – tilinpäätöstiedot myöhäisinä varoittajina	17
4.2.1	Kannattavuuden ja kasvun tunnusluvut	17
4.2.2	Maksuvalmiuden tunnusluvut	18
4.2.3	Vakavaraisuuden tunnusluvut	20
4.3	Z-luku kriisin ennustajana	21
5	Tutkimusasetelma	24
5.1	Tutkimuksen ennustamismenetelmä ja tunnusluvut	24
5.2	Tutkimuksen kohdeseurat	25
5.2.1	FC TPS	26
5.2.2	JJK Jyväskylä	26
5.2.3	FC Honka	27
5.2.4	Tapiolan Honka	28
5.2.5	Espoo Blues	29
5.2.6	Tampereen Ilves	29
5.2.7	Mikkelin Jukurit	30
6	Tutkimustulokset	32
6.1	Seurojen kannattavuus ja liiketoiminnan kasvu	32
6.2	Seurojen maksuvalmius	33
6.3	Seurojen vakavaraisuus	35
6.4	Urheilutoimialan Z-luku	36
6.5	Seurojen Z-luvun kehitys	37
7	Johtopäätökset	42
8	Lähteet	44

Liitteet.....	49
Liite 1. Tunnuslukujen yhteenveto ja kehitys	49

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö tutkii urheiluseurojen rahoituskriisien ennustamista. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten hyvin liiketoimintaa harjoittaviin urheiluseuroihin pätee samat kriisin ennustamismenetelmät kuin tavallisiin yrityksiin. Urheilu liiketoimintana eroaa tavallisemmasta liiketoiminnasta sen erityisen luonteen takia. Urheiluseurat tavoittelevat taloudellisen menestyksen lisäksi samanaikaisesti myös urheilullista menestystä, mikä tuo seurojen toimintaan nopeita muutoksia ja huomattavan paljon lyhyen tähtäimen tavoitteita. Tutkimuksen kohteena ovat suomalaiset pääsarjatason urheiluseurat, joilla on 2010-luvulla esiintynyt talousongelmia. Ongelmien seurauksena kyseiset seurat ovat joko ajautuneet konkurssiin, ovat joutuneet luopumaan sarjapaikastaan tai olleet muuten esillä mediassa rahoitusvaikeuksien vuoksi.

Rahoituskriisin ennustamista on tutkittu historian saatossa melko paljon ja sitä varten on luotu useita erilaisia menetelmiä. Tässä tutkimuksessa käytetään Edward I. Altmanin alun perin luomaa, ja Erkki K. Laitisen hiomaa Z-lukua, jossa käytetään kolmen tunnusluvun yhdistelmälukua kriisin ennustamiseen. Z-luvun lisäksi tarkastellaan muutamia yksittäisiä tunnuslukuja ja verrataan niitä kirjallisuuden ohjearvoihin.

Työni aiheen valintaan vaikutti paljon sen ajankohtaisuus. Tänä päivänä vallitsevassa taloudellisen epävarmuuden tilassa ja urheiluliiketoiminnan kehittyessä, urheiluseurojen taloudelliset vaikeudet ovat olleet esillä mediassa erittäin paljon. Varsinkin suurimmissa kotimaisissa palloilulajeissa kuten esimerkiksi jääkiekko, jalkapallo ja koripallo, seuroja on ajautunut konkurssiin tai ne ovat joutuneet luopumaan sarjapaikastaan heikon taloudellisen tilanteen vuoksi. Lisäksi urheiluliiketoiminta on toimiala, jota ei ole tarkemmin käsitelty kriisien ennustamisen kirjallisuudessa, mutta on erittäin mielenkiintoinen sen erikoisen luonteen johdosta.

1.1 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimus etenee niin, että teoriaosuudessa käsitellään aluksi urheiluliiketoimintaa; milloin urheilua voidaan kutsua liiketoiminnaksi, miten se eroaa tavallisesta liiketoiminnasta ja mitä hyötyä seuralle on toiminnan yhtiöittämisestä. Tämän jälkeen siirrytään käsittelemään yrityksen rahoituskriisiä ja sen ääripään muotoja, konkurssia ja yrityssaneerausta, sekä näihin vaikuttavia yleisiä tekijöitä. Kappaleessa neljä kerrotaan rahoituskriisin ennustamisesta käytännössä. Siinä esitellään kriisiin johtavat syyt ja oireet, sekä niiden tärkeimmät tunnusluvut. Lopuksi esitellään tarkemmin jo aiemmin mainittu Laitisen Z-luku.

Tämän jälkeen siirrytään empiiriseen osuuteen, jossa esitellään tutkimusasetelmaa ja valitut kohdeseurat, sekä niiden vastinparit. Lopuksi käydään läpi tutkimustulokset, kerrotaan johtopäätökset kehitysideoineen, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, sekä kuvataan opinnäytetyön etenemistä ja prosessia.

Vaikka tutkimuksen teoriaosuudessa käydään lyhyesti läpi myös yrityksen rahoituskriisin syitä, ei tutkimuksen tarkoituksena ole käsitellä kohdeseurojen kriisien syitä. Sen sijaan tutkimuksessa keskitytään kriisin oireisiin, tilinpäätöksistä saataviin tunnuslukuihin, niiden analysointiin ja niistä johdettavan Z-luvun käyttökelpoisuuteen.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimukseen on valittu mukaan vain sellaisia suomalaisia urheiluseuroja, jotka ovat toimineet kriisihetkellä oman lajinsa korkeimmalla, tai toiseksi korkeimmalla sarjatasolla 2010-luvulla. Kohdeseuroille valitaan myös vastinparit. Jokaiselle kriisiseuralle valitaan siis yksi, suunnilleen saman suuruiselta talousalueelta, samalla sarjatasolla tarkasteluhetkellä pelannut seura, jonka toiminnassa ei ole ollut ulkopuolella havaittavia taloudellisia ongelmia. Näin ollen varmistetaan, että vastinpariseurojen lähtökohdat ja toimintaedellytykset ovat samankaltaiset. Vastinparien avulla nähdään, kuinka hyvin valittu Z-luvun ennustamismenetelmä pystyy erottelemaan toisistaan kriisiseurat ja toimivat seurat.

Valituilla seuroilla on taustalla osakeyhtiö-muotoinen taustayhtiö, jotta sen toiminta voidaan rinnastaa yritysmaailmaan paremmin. Osakeyhtiömuoto helpottaa myös tilinpäätösten hankkimista ja tulkintaa. Valitut seurat ovat valikoituneet Suomen mittakaavassa suurista palloilulajeista: jääkiekosta, jalkapallosta ja koripallosta. Kyseisten lajien valikoitumiseen vaikutti paljon myös se, että näiden lajien korkeimpien sarjatasojen seuroilla on viime vuosina uutisoitu olevan huomattava määrä talousvaikeuksia.

Tutkimuksen tavoitteena on siis selvittää, kuinka yritysten rahoituskriisin ennustamiseen kehitetty Z-luku toimii luonteeltaan hieman erilaisessa toimintaympäristössä, urheiluliiketoiminnassa. Tutkimusongelma voidaan määritellä seuraavasti:

- Miten rahoituskriisien ennustamismenetelmät soveltuvat urheiluliiketoimintaan?

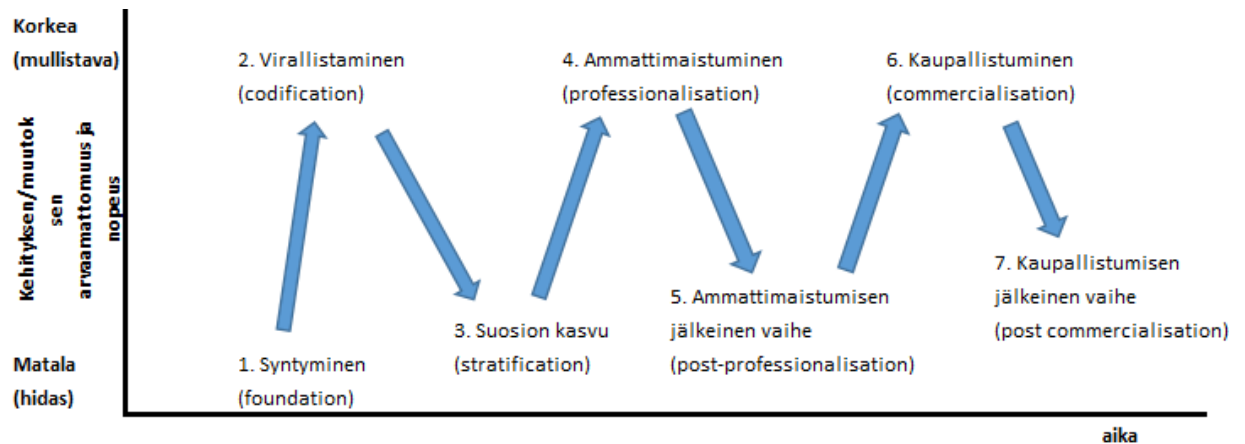
Kyseistä tutkimusongelmaa voidaan tarkastella myös seuraavan apukysymyksen avulla:

- Miten aikaisin urheiluseurojen rahoitusvaikeudet olisivat olleet ennustettavissa?

2 Urheilu liiketoimintana

Tässä kappaleessa käsitellään urheiluliiketoimintaa ja sen erityispiirteitä. Urheiluliiketoiminnan toimintaympäristö, sekä urheilullisen menestyksen ja taloudellisen onnistumisen samanaikainen tavoittelu ovat tekijöitä, jotka erottavat urheilubisneksen perinteisestä liiketoiminnasta. Urheiluliiketoiminta on toimialana erittäin monipuolinen, sen vaatiessa osaamista niin henkilöjohtamisesta, strategisesta suunnittelusta, media- ja sponsorisuhteiden hallinnasta kuin huolellisesta taloudenpidostakin. (Hoye, Smith, Nicholson, Stewart & Westerbeek 2012, 4 - 6).

Urheilulaji tai – sarja kulkee normaalisti seitsemän eri vaiheen läpi, ennen kuin sen toiminnan voidaan katsoa olevan liiketoimintaa. Nämä vaiheet voidaan jakaa hitaaseen ja mullistavaan kehitykseen. Beech & Chadwick (2004, 4-7) ovat määritelleet vaiheet seuraavasti:



Kuvio 1. Urheiluliiketoiminnan kehitys (Beech & Chadwick 2004, 4-7)

1. Lajin syntyminen (foundation), esimerkiksi vanhan perinteisen pelin tai leikin pohjalta (hidas)
2. Lajin virallistaminen (codification), esimerkiksi lajiliiton perustaminen (mullistava)
3. Lajin suosion kasvaminen (stratification), sarjatasojen muodostuminen, joukkumäärän kasvu, laji toimii edelleen amatööripohjalta (hidas)
4. Lajin pariin tulee maksavia katsojia (professionalisation), seurat alkavat saada rahallista tukea ja joillekin lajin harrastajille saatetaan jopa maksaa urheilemisesta tietyssä seurassa. Tässä vaiheessa voidaan alkaa jo puhua liiketoiminnasta seuratasolla (mullistava).
5. Selkeä raja (post-professionalisation) ammattilais- ja harrastejoukkueiden välille (hidas)

6. Ulkopuoliset yritykset haluavat sponsoroida ja mainostaa joukkueiden kautta (commercialisation). Liikevaihto alkaa olla niin suurta, että osaamattomalla taloudenhoidolla seurat alkavat ajautua vaikeuksiin (mullistava)
7. Tämä on viimeinen ja harvinainen vaihe (post-commercialisation). Lajin sarja on saavuttanut yleisesti ottaen laajan suosion ja seurat vakaan talouden (hidas)

Kuitenkin vain harva laji läpäisee kaikki nämä vaiheet, suurimman osan jämähtäessä tiettyyn vaiheeseen. Organisaatiot saattavat myös ottaa kehityksessään takapakkia ja palata edellisiin vaiheisiin. (Beech & Chadwick 2004, 4-7).

2.1 Urheiluliiketoiminnan elementit

Ammattilaisurheilu määritellään urheilulajina, jonka tulot muodostuvat pääasiassa seurojen ulkopuolisilta tekijöiltä ja joka selviytyy nykytilassaan kyseisillä tuloilla. Tulonlähteitä ammattilaisurheilussa ovat esimerkiksi ottelutapahtumista kertyneet pääsylipputulot, sponsoritulot, oheistuotteiden myynti sekä mahdollisista tv-oikeuksista tulevat tulot. (Beech & Chadwick 2004, 13–14).

Nykyään urheiluorganisaatiot määrittelevät itsensä myös viihteen tarjoajiksi. Urheilutoimialan erittäin markkinoitiorientoituneen luonteen johdosta seurojen ja muiden urheiluorganisaatioiden pitää pystyä ymmärtämään kuluttajiaan ja heidän tarpeitaan. Kuluttajien ymmärtäminen ja oikea-aikainen palveleminen ovat onnistuneen urheiluliiketoiminnan edellytys. Urheiluliiketoiminnan kuluttajiksi voidaan määritellä niin katsojat, urheilun harrastajat eli osallistujat, kuin sponsoritkin. (Shank 2009, 31).

Urheilutuotteeksi määritellään tavara, palvelu tai näiden yhdistelmä, joka tuottaa lisäarvoa urheilutuotteiden kuluttajille. Urheiluseurojen ydintuotteena toimii urheilutapahtuma, eli peli, jossa kaksi saman sarjan joukkuetta kohtaavat toisensa. Urheilutapahtuman lisäksi organisaatiot myyvät peliin liittyviä oheistuotteita, kuten esimerkiksi fanipaitoja. Nykyään jopa urheilijoita itsessään voidaan pitää eräänlaisina urheilutuotteina, sillä huippu-urheilijoista on tullut merkittäviä brändejä viihdeteollisuuteen. Heitä käytetäänkin markkinoinnissa mainoskasvoina ja joissain lajeissa urheilijoilla käydään jopa kauppaa organisaatioiden välillä. (Shank 2009, 16-21).

Urheilumaailmaa voidaan käytännössä tarkastella kahden ääripään kautta. Ensimmäisen ääripään mukaan urheiluun eivät perinteiset liiketaloudelliset toimintatavat päde, sillä se on tunteita herättävää kulttuuritoimintaa. Toinen ääripää tulkitsee urheilun kuitenkin täysin

tavallisena liiketoimintana ja näin ollen urheilubisneksessä voidaan toimia normaaleilla liiketoimintastrategioilla. Nämä täysin erilaiset näkökannat tekevät urheiluliiketoiminnan tulkitsemisesta monimutkaista. Myös urheiluseurojen sisälläkin saattaa olla toimijoita, jotka edustavat kahta eri ääripäätä, tehden päätöksenteosta vaikeaa eri näkökulmien johdosta. (Hoye ym. 2012, 4-6).

Urheiluliiketoimintaa voidaankin pyrkiä ymmärtämään kahdeksan erityispiirteen kautta. Ensimmäisenä erityispiirteenä voidaan pitää ihmisille syntyvää suurta intohimon tunnetta urheiluun, sen joukkueisiin, peleihin ja urheilijoihin. Urheilussa onnistumisiin ja menestyksen tavoitteluun reagoidaan koko organisaation voimalla huomattavasti intohimoisemmin kuin perinteisemmässä liiketoiminnassa. Seurojen täytyisikin saada valjastettua tämä intohimo esimerkiksi lipunmyyntiin ja muuhun varainhankintaan. Myös kannattajien innostus ja tunteet pitää saada kanavoitua jollain keinolla seuran liikevaihdoksi. (Hoye ym. 2012, 4-6).

Myös urheiluseuran toiminnan arviointi eroaa perinteisempää liiketoimintaa harjoittavasta yrityksestä. Normaalisti yrityksen menestyksen mittareina käytetään taloudellista voittoa ja osakkeenomistajien varallisuuden kasvamista. Urheilussa sen sijaan taloudellisten mittareiden edelle menee usein urheilullinen menestys, yhteiskunnallinen hyöty ja palveluiden tuottaminen sidosryhmille. (Hoye ym. 2012, 4-6).

Urheiluliiketoiminnan yhtenä erityispiirteenä onkin taloudellisen ja urheilullisen menestymisen välinen jännite. Vaikka seurojen omistajat useimmiten toki haluavat urheiluseuransa tekevän taloudellistakin voittoa, käyttävät he silti usein ylimääräiset voittovarot urheilullisen menestyksen tavoitteluun. Näitä voittovaroja käytetään esimerkiksi uusien pelaajien hankintaan sen sijaan, että omistajille maksettaisiin osinkoja. Osinkoja jaetaankin urheilubisneksessä harvemmin kuin muussa liiketoiminnassa ja varat käytetään seuran kehittämiseen. (Hoye ym. 2012, 4-6).

Urheiluliiketoiminnan ehkä ainutlaatuisimpana erityispiirteenä voidaan nähdä urheilun kilpailullinen tasapaino. Urheiluseuran suoria kilpailijoita ovat samassa sarjassa pelaavat joukkueet ja näiden täytyy olla urheilullisesti melko tasaisia, jotta kuluttajien mielenkiinto sarjaa kohtaan säilyy. Perinteisemmässä liiketoiminnassa yrityksellä on todennäköisesti tavoitteena haalia suurin markkinaosuus ja jopa kilpailijoiden ajaminen pois markkinoilta. Urheiluliiketoiminnassa tilanne on kuitenkin päinvastainen, sillä ilman tasaisesti kilpailevia seuroja otteluita ei synny, eivätkä seurat pysty harjoittamaan liiketoimintaansa. Kilpailijat myös saattavat vaihtua vuosittain, mikäli sarja mahdollistaa joukkueiden putoamisen ja nousun sarjatasojen välillä. Näiden seikkojen lisäksi lajin sisäistä kilpailua hallitsee hallintoelin, esimerkiksi lajiliitto. (Beech & Chadwick 2004, 16; Hoye ym. 2012, 4-6).

Urheiluseurojen päätuotteena nähdään usein yksittäinen ottelu kahden joukkueen välillä. Nämä ottelut ovat laadultaan erittäin vaihtelevia, eikä kilpailullinen tasapaino voi käytännössä ikinä olla täydellistä niin, että kaikki sarjan joukkueet ovat täysin tasavertaisia. Vaikka yksittäisen urheilutapahtuman tulos ei olekaan ennalta tiedossa, jokin joukkue voi käytännössä olla niin hyvä, että se voittaa mitä todennäköisimmin. Tällaisessa tapauksessa urheilutuotteen, eli ottelun, laatu heikkenee, mikäli toinen joukkueista on liian ylivoimainen, varsinkin mikäli kyseessä on vierasjoukkue, sillä urheilutuotteen laatua arvioi pääasiassa kotijoukkueen yleisö. (Hoye ym. 2012, 4-6).

Urheilu eroaa perinteisestä liiketoiminnasta myös brändiuskollisuuden osalta. Urheilujoukkueen fanit ovat yleensä äärettömän uskollisia kannattamalleen joukkueelle, kun taas tavallisemmalla toimialalla kuluttajat saattavat vaihtaa tuotemerkkiä pienistäkin syistä. Urheilun brändiuskollisuus voi toki olla myös haitallista seuroille, sillä uusien asiakkaiden hankkiminen voi olla melko haasteellista, potentiaalisten asiakkaiden kannattaessa kilpailijaseuraa. (Hoye ym. 2012, 4-6).

Joukkueiden kannattajat ja usein jopa omistajatkin suhtautuvat erittäin optimistisesti oman joukkueensa menestykseen ja odottavat pärjäämistä melko lyhyessäkin ajassa. Urheiluseurat nähdään myös tavallisia yrityksiä hieman konservatiivisempina, sillä kyseiset organisaatiot eivät ota käyttöönsä uutta teknologiaa ja uusia toimintatapoja, mikäli ne eivät ole kytköksissä urheiluasuoritusten parantamiseen. (Hoye ym. 2012, 4-6).

Viimeisenä urheiluliiketoiminnan erityispiirteenä voidaan pitää urheilutuotteiden rajoitettua saatavuutta. Mikäli perinteisen yrityksen tuotteiden ja palveluiden kysyntä kasvaa, se voi aina kasvattaa tuotantoaan. Urheiluseurojen päätuotteiden, eli ottelutapahtumien, määrä on kuitenkin ennalta rajoitettu. Otteluiden rajallisuus vaikeuttaa seurojen varojenhankintaa ja näin ollen urheiluorganisaatioiden on vaikeampi mukautua taloustilanteen muutoksiin. (Hoye ym. 2012, 4-6).

2.2 Urheiluseuran rahoitusmalli ja kassavirrat

Urheilun perinteinen rahoitusmalli, jonka mukaan urheiluseuran tulot koostuvat pääasiassa lipunmyynnistä, lähiseudun yrityksiltä saaduista tuloista ja avustuksista, on jo vanhemmassa. Nykypäivänä varsinkin globaalisti erittäin suurten seurojen varainhankinta pohjautuu televisiotuottoihin, tuotemyyntiin, rahoitusmarkkinoilta saataviin tuloihin, sekä yksityisiin suursijoittajiin. Pienemmillä seuroilla perinteisempi rahoitusmalli on kuitenkin ajan-kohtaisempi. Näiden seurojen rahoituspohja koostuu siis valtionavustusten ja lipunmyyn-

nin ohella muun muassa lainoista, varainkeruutapahtumista, arpajaisista sponsorointisopimuksista ja jäsenmaksuista. Jäsenmaksut ovatkin monelle seuralle tärkeä ja vakaa rahoituksen muoto. Seuran jäsenyys tarjoaa organisaatiolle myös ydinasiakas pohjan, jolle markkinoida tuotteita. (Andreff 2008, 29; Høy 2012, 183-185).

Urheiluorganisaatioiden talouden rakenne voidaan käytännössä jakaa neljään osa-alueeseen: pääomaan, varallisuuteen, liiketoiminnan kassavirtoihin sekä pääoman takaisinmaksuun. Ensinnäkin, kaikki urheilussa toimivat organisaatiot tarvitsevat pääomaa, jota saadaan joko oman tai vieraan pääoman ehtoisena rahoituksena. Toisena osa-alueena voidaan pitää seuran varallisuutta, jonka hankkimiseen urheiluorganisaatiot käyttävät pääomaansa. Urheiluorganisaation varallisuutta ovat pääasiassa aineelliset hyödykkeet, esimerkiksi rakennukset tai urheilukentät, mutta seurat omistavat usein myös aineetonta varallisuutta, esimerkiksi pelaajasopimuksia ja – oikeuksia. (Beech & Chadwick 2004, 156 - 157).

Kolmas urheiluorganisaation talouden osa-alue on liiketoiminnan kassavirta. Tämä muodostuu operatiivisen liiketoiminnan aiheuttamista tuotoista ja kuluista. Tuotot koostuvat tuotteiden ja palveluiden myynistä, esimerkiksi lippituloista ja oheistuotteiden myynistä. Kulut urheiluorganisaatiossa aiheutuvat esimerkiksi toiminnasta syntyvistä juoksevista kuluista sekä palkkakuluista. Viimeisenä osa-alueena voidaan pitää pääoman takaisinmaksua. Vieraasta pääomasta joudutaan maksamaan rahoituslaitoksille korkoa ja lainan lyhennyksiä. Mikäli oma pääoma on saatu osakkeenomistajilta, odottavat he sijoitukselleen tuottoa, joko osinkoina, tai osakkeen arvonnousuna. (Beech & Chadwick 2004, 156 - 157).

Jotta urheiluseura pystyy hallitsemaan kassavirtojaan tarpeeksi hyvin, sen pitää pystyä suunnittelemaan omaisuuden hankintansa huolella. Uudet investoinnit on syytä kartoittaa huolella eri vaihtoehtoja tutkien ja investointilaskelmia tehden. Suunnittelun ja hankintapäätöksen jälkeen organisaatioiden on tärkeää pitää huolella kirjaa tehdyistä investoinneista ja niihin käytetyistä varoista. Tätä kautta hankintojen onnistumisesta on helppo arvioida ja verrata menneisiin investointeihin, sekä alan yleisiin malleihin. (Beech & Chadwick 2004, 157).

Etenkin toiminnan suunnittelussa on suomalaisilla urheiluseuroilla ollut puutteita, jotka ovat lopulta vieneet seurat taloudellisesti ahtaalle. Budjetoinnissa ollaan liian lyhytkatseisia ja mennään niin sanotusti ”selviytymistilassa”, vain kausi kerrallaan. Investointeihin ja suuriin henkilöstön lisäyksiin tulisi varautua hyvissä ajoin. Etenkin pienemmissä seuroissa talousarviointi aloitetaan yleensä kulupuolesta ja tämän jälkeen vasta arvioidaan seuran tulot. Näin ollen tulot tulee arvioida helposti yläkanttiin, mikäli ne eivät aivan vas-

taa kulupuolta. Budjetointi tulisikin aloittaa luomalla realistinen kuva tuloista ja tämän jälkeen lähteä sopeuttamaan kulupuolta vastaamaan tulovirtaa. Tuloja arvioitaessa olisi myös syytä ottaa huomioon mahdolliset luottotappiot ja ”pahimman tapauksen” – skenaariot. (Mäntylä 25.11.2013).

2.3 Joukkueurheilun yhtiöittäminen

Urheiluseurat ovat perinteisesti olleet yhdistyksiä. Yhdistyslain (26.5.1989/503) 1 luvun 2 § mukaan aatteellisen yhdistyksen tarkoituksena ei ole voiton tai muunlaisen taloudellisen edun hankkiminen yhdistykselle tai sen jäsenille.

Urheilun kaupallistumisen myötä suomalaisten urheiluseurojen taloudellinen toiminta onkin kasvanut merkittävästi viimeisten 20 vuoden aikana. Tämän vuoksi seuroja on siirretty tavallisemmasta yhdistystoiminnasta osakeyhtiömuotoon. Yhtiöittämisen seurauksena urheiluseura pääsee paremmin keskittymään taloudellisen menestyksen maksimointiin, jonka kautta myös urheilullisen menestyksen saavuttaminen on todennäköisempää. Urheiluseuran muuttaminen yhdistyksestä osakeyhtiöksi on siis luonnollinen valinta liiketoiminnan kasvaessa yhdistykselle liian suureksi. (Linnakangas 2002, 31 – 38; Roitto 2013, 71 - 72).

Osakeyhtiömuoto tuo urheiluseuralle myös hyötyjä esimerkiksi oman pääoman hankintaan, sillä sitä voidaan kerätä osakeantien avulla. Urheiluorganisaation yhtiöittäminen tuo myös läpinäkyvyyttä seuran toimintaan, sen tilinpäätösten tullessa julkisiksi. Taloustietojen julkisuuden myötä kaikilla on mahdollisuus nähdä, mihin seurat käyttävät rahojaan ja kuinka suuria pelaajapalkkioita ne pelaajilleen maksavat. Tilinpäätösten julkisuus ja avoimuuden lisääntyminen mahdollistavat myös taloudellisten väärinkäytösten vähenemisen, ja talouslukujen vapaamman tutkimuksen, joka puolestaan tekee seurojen ja lajien kehittämisen eteen tehtävän tutkimustyön helpommaksi. (Roitto 2013, 71 - 72).

3 Yrityksen rahoituskriisi

Rahoituskriisiksi kutsutaan tilaa, jossa yrityksen rahoituksen tarve ylittää sen hetkisen käytettävissä olevan rahoituksen määrän, eikä toiminnan vaatimaa lisärahoitusta pystytä järjestämään ajallaan normaalien toimenpiteiden kautta. Yritys ei siis kykene suoriutumaan laskuistaan ja veloistaan ajallaan. Yleensä kriisiin ajaututaan, kun yrityksen johdolla on virheellinen näkemys yrityksen ja sen toimintaympäristön tilasta. Virheellisen näkemyksen johdosta yritys suorittaa esimerkiksi investointeja, joiden seurauksena kannattavuus ja kasvu ajautuvat epätasapainoon. Kasvun ja kannattavuuden ollessa epätasapainossa, yrityksen tulorahoitus ja vakavaraisuus kärsivät. Vakavaraisuus kertoo käytännössä siitä, kuinka hyvinvoiva yrityksen rahoitusrakenne on. Terveessä ja vakavaraisessa yrityksessä oman ja vieraan pääoman suhde rahoituksessa ovat tasapainossa. (Laakso, Laitinen & Vento 2010, 27; Laitinen & Laitinen 2004, 15 - 19).

Heikentyneestä vakavaraisuudesta johtuen lisärahoituksen saaminen vaikeutuu, vieraan pääoman hinnan noustessa. Yrityksen katsotaan olevan rahoituskriisissä, kun tarve rahoitukselle ylittää saatavilla olevat lisärahoitusmahdollisuudet. Rahoituskriisi perustuu siis sillä hetkellä vallitsevaan maksukyvyttömyyteen, eli kyvyttömyyteen suoriutua maksuvelvoitteistaan ajallaan. Mikäli maksukyvyttömyys on lyhytaikainen ja lievä, yritys selviää maksuviiveellä. Tällöin yritys maksaa velvoitteensa, mutta hieman myöhässä. Maksuviiveitä saattaa syntyä, vaikka yritys ei olisi maksukyvytön, esimerkiksi huolimattomuudesta johtuen. (Laitinen & Laitinen 2004, 15–19).

Maksukyvyttömyyden pitkittyessä yritys ajautuu mitä todennäköisemmin maksuhäiriöön. Maksuhäiriö on viranomaisten vahvistama ja julkinen häiriö velkojen hoitamisessa. Häiriöitä voi yritykselle tulla useita peräkkäin, eikä ole lainkaan epätavallista, että yrityksellä on esimerkiksi kymmenen maksuhäiriötä. Mikäli yritys ei saa rahoituskriisiään ratkaistua velkojen kanssa vapaaehtoisesti, sen maksukyvyttömyys johtaa ennen pitkää joko yrityssaneeraukseen tai konkurssiin. (Laitinen & Laitinen 2004, 16–19).

3.1 Yrityssaneeraus

Yrityssaneeraus on lakisääteinen toimenpide, jonka avulla pyritään uudelleenjärjestelmään rahoitusongelmissa olevan yrityksen velat, palauttaa sen maksukyky ja näin ollen tervehdyttämään yrityksen liiketoiminta. Toimenpiteen avulla on tarkoitus estää yrityksen ajautuminen konkurssiin. Yritys voi hakea tuomioistuimelta saneeraukseen itse, tai vaihtoehtoisesti sen voi tehdä yrityksen velkoja. Saneerausmenettely on melko kallis ja sillä on todennäköisesti heikentävä vaikutus yrityksen maineeseen. Siitäkin huolimatta yrityssaneeraukseen pääseminen voi olla hyväkin uutinen niin kriisiin ajautuneelle yritykselle, kuin

sen sidosryhmillekin. Saneerauksen avulla yritys voi mahdollisesti välttää konkurssin ja jatkaa liiketoimintaansa. Tätä toimenpidettä kutsutaankin yrityksen ja sen toiminnan myöhäiseksi tervehdyttämiseksi. (Laitinen & Laitinen 2004, 17–20).

Yrityksellä on yleensä hyvät mahdollisuudet onnistua yrityssaneerauksessa, jos sen varsinainen liiketoiminta on kannattavaa. Näissä tilanteissa yrityksen ydintoiminta tuottaa voittoa, mutta suurten rahoituskulujen vuoksi koko toiminta painuu tappiolliseksi. Varsinaisen liiketoiminnan kannattavuus kuitenkin mahdollistaa sen, että yrityssaneerauksessa on hyvä mahdollisuudet onnistua velkajärjestelyjen avulla. (Laakso ym. 2010, 22–26).

Kannattavuus onkin yrityssaneerauksen näkökulmasta merkittävin toimintaedellytys. Mikäli yritys ei saa liiketoiminnastaan kannattavaa, ei sillä ole realistisia mahdollisuuksia jatkaa toimintaansa ja selviytyä saneerauksesta. Yritys voi parantaa kannattavuuttaan muun muassa toimintaansa tehostamalla, hinnoittelua kehittämällä, kuluja pienentämällä sekä tehotonta pääomaa supistamalla. (Laakso ym. 2010, 22–26).

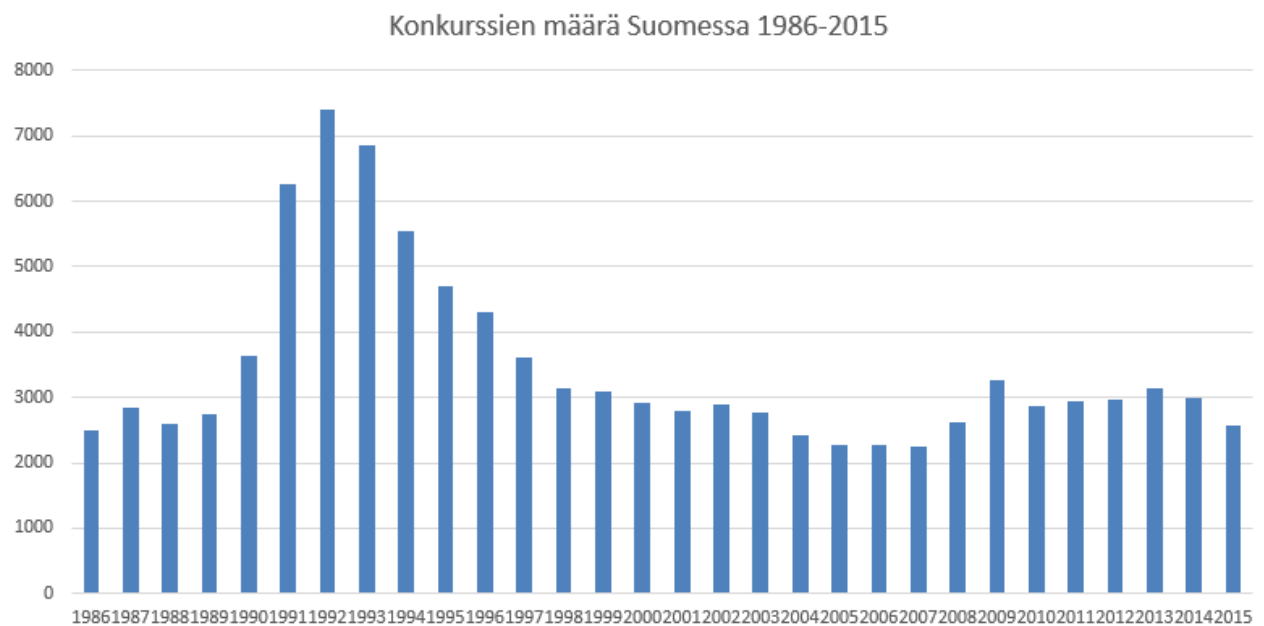
3.2 Konkurssi

Yrityssaneerauksen epäonnistuessa, tai mikäli yritystä ei siihen edes haeta, yritys ajautuu pysyvän maksukyvyttömyyden, tai ylivelkaisuuden myötä konkurssiin. Konkurssilain (20.2.2004/120) 1 luvun 1§ mukaan konkurssi on velallisen maksukyvyttömyysmenettely, jossa kaikki sen ulosmittauskelpoiset varat pyritään jakamaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti velkojien kesken. Konkurssimenettely koskee aina kaikkia velallisen velkoja, jotka siirtyvät konkurssin alkamishetken jälkeen velkojien määräysvaltaan. Kuten yrityssaneerauksessakin, myös konkurssi voidaan asettaa kummankin osapuolen, yrityksen tai velkojien, aloitteesta ja päätöksen konkurssin asettamisesta tekee tuomioistuin.

Yrityksen toiminnan loppuessa, on konkurssi sen muodoista yleensä kaikkein raskain. Normaalisti kaikille yrityksen sidosryhmille aiheutuu konkurssin myötä suuria tappioita. Esimerkiksi rahoittajat menettävät sijoituksiaan ja yhteiskunta verotuloja työntekijöiden jäädessä työttömäksi. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä omistajatkin saattavat menettää varojaan, mikäli yrittäjän on vierasta pääomaa saadakseen asetettava omaisuuttaan vakuudeksi. Kaikesta huolimatta myös konkurssista voi olla hyötyä. Heikosti pärjäävien yritysten poistuminen antaa tilaa markkinoilla tehokkaammin toimiville, uusille yrityksille. Tämän näkemyksen mukaan konkurssit johtavat kansantalouden voimavarojen entistä tehokkaampaan käyttöön. (Laitinen 1990, 7 - 9).

3.3 Kriisiin vaikuttavat yleiset tekijät

Rahoituskriisissä olevien yritysten määrä vaihtelee vuosittain voimakkaasti, varsinkin pitkää aikaväliä tarkasteltaessa. Alla olevasta taulukosta huomataan, että vuonna 1986 konkurssien lukumäärä oli vain hieman yli 2500, kun taas vuonna 1992 määrä miltei kolminkertaistui, nousten lähes 7400: aan. Vuosituhannen vaihteen jälkeen konkurssien määrä laski jälleen 3000:en tienoille. Konkurssien määrän vaihtelu on 2010-luvulle tultaessa hieman rauhoittunut, määrän heilahdellessa 3000:n molemmin puolin. Vuonna 2015 konkurssimäärä laski kuitenkin huomattavasti pudoten 14 %.



Kuvio 2. Konkurssien määrä Suomessa 1986 – 2015 (Tilastokeskus 2016).

3.3.1 Kriisien määrän vaihtelu

Kriisien määrän vaihtelua voidaan selittää useilla eri tekijöillä, kuten esimerkiksi muutoksilla lainsäädännössä. Laki yrityssaneerauksesta tuli voimaan vuonna 1993, joka pyrki ratkaisemaan yrityksen kriisin ilman konkurssia. Tämä oli osaltaan vaikuttamassa konkurssien määrän laskuun. Myös yrityksen käyttämät toimintatavat perintäpolitiikan suhteen ovat merkittävä kriisien määrään vaikuttava tekijä. Perintäpolitiikan kiristytessä maksuhäiriöiden määrä kasvaa ja päinvastoin. Jopa konkurssihakemusta on aikoinaan käytetty perintäkeinona. Tämä näkyi vireille asetettujen konkurssien lukumäärässä, vaikka yritysten taloudellisessa tilassa ei muutoksia olisikaan tapahtunut. (Laitinen & Laitinen 2004, 43–44).

Myös yritysten rahoituskäyttäytyminen ja -rakenne ovat keskeisiä kriisien määrään vaikuttavia seikkoja. Erittäin velkaisten yritysten kohdalla kriisiriski kasvaa huomattavasti, verrattuna omavaraisempaan yritykseen. Suomalaiset yritysten velkaisuus 1990-luvun alussa selittää suurelta osin silloisen konkurssien määrän rajun nousun, sillä lamasta johtunut kannattavuuden lasku koitui monen yrityksen kohtaloksi. (Laitinen & Laitinen 2004, 43–44).

3.3.2 Makrotaloudelliset tekijät

Tärkeimmät rahoituskriisien määrään vaikuttavat tekijät ovat kuitenkin yrityksen toimintaympäristössä vallitsevat makrotaloudelliset olosuhteet. Ne määrittelevät, millaisessa ympäristössä yritykset joutuvat elämään. Näitä makrotaloudellisia tekijöitä ovat suhdanteet, rahoitusmarkkinoiden kireys, inflaatio sekä vienti ja tuonti. (Laitinen 1990, 20 - 27).

Kansantalouden kasvuvauhtia on tavallisesti käytetty mittaamaan suhdanteita. Yrityksen toimiessa ympäristössä, jossa vallitsee laskusuhdanne, sen tuotteiden kysyntä heikkenee. Kysynnän heikkeneminen taas näkyy tulorahoituksen vähentymisellä, jonka vuoksi yritys joutuu turvautumaan enenevissä määrin vieraan pääoman käyttämiseen. Noususuhdanteessa yrityksen tulorahoitus kasvaa ja pääomarakenne muuttuu omavaraisemmaksi, tuotteiden kysynnän vilkastuessa. Tämä vähentää kriisiin joutumisen riskiä, mutta ei kokonaan poista sitä. Näissä tilanteissa saattaakin esiintyä liian nopeasta kasvusta johtuvia kriisejä, jotka rasittavat yrityksen johtoa ja etenkin rahoitusta. (Laitinen & Laitinen 2004, 44–46).

Rahoitusmarkkinoiden kireys vaikuttaa konkurssiriskiin joko negatiivisesti, tai positiivisesti. Yleisesti ottaen rahoitusmarkkinoiden kiristyessä yritysten luotonsaanti vaikeutuu ja velka muuttuu kalliimmaksi. Tämä johtaa siihen, että maksuvalmiusvaikeuksiin joutunut yritys saattaa joutua maksamaan vieraasta pääomasta ylihintaa, tai jäädä jopa kokonaan ilman rahoitusta. Rahoitusmarkkinoilla vallitseva kireys voi myös vähentää yleistä konkurssiriskiä, sillä luotonsaannin ehtojen kiristyessä yritysten investoinnit riskipitoisiin kohteisiin vähenevät. Yrityksiä myös perustetaan entistä vähemmän rahoitusmarkkinoiden ollessa kiireät, jolloin pienten ja nuorten yritysten konkurssit vähenevät. (Laitinen 1990, 20 - 27).

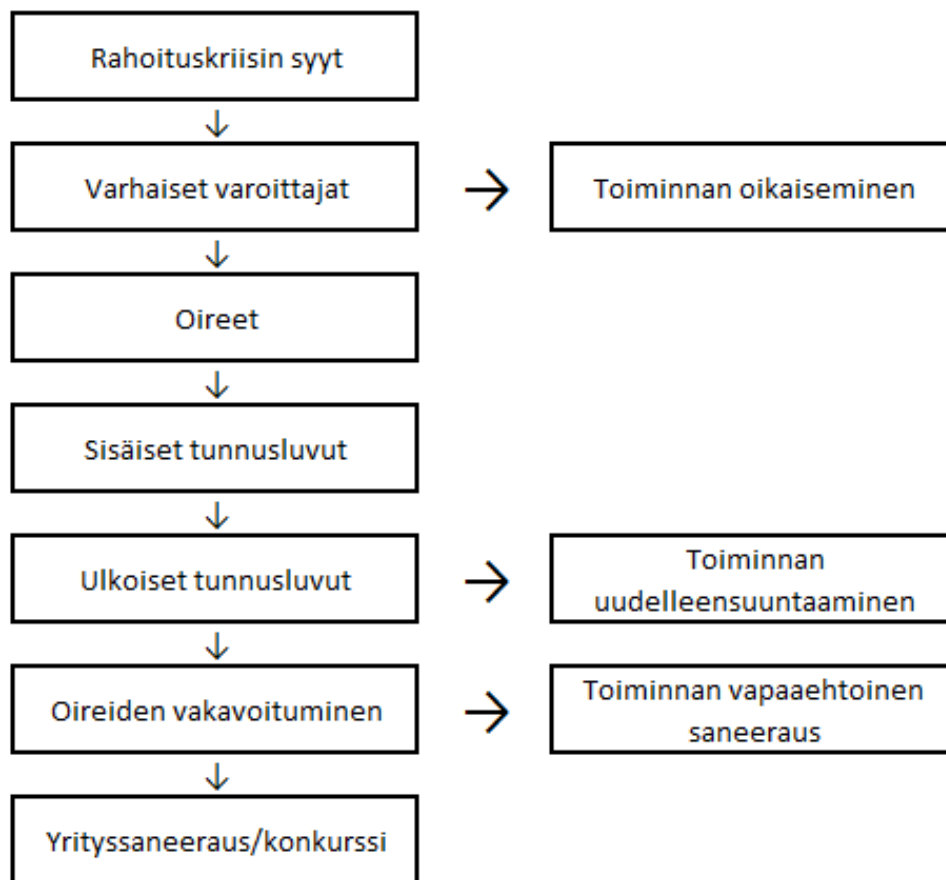
Inflaatio on kolmas makrotaloudellinen tekijä. Inflaation myötä yrityksen tuotannontekijöiden, eli esimerkiksi työvoiman, pääoman tai luonnonvarojen hinta nousee. Tämä heikentää yrityksen kustannusrakennetta, ellei hintojen nousua saada siirrettyä myyntihintoihin. Inflaatio voi toimia myös yritykselle edullisesti. Inflaatio laskee yrityksen ottamien lainojen reaaliarvoa, joten yritys maksaa fyysisesti takaisin vähemmän lainan lyhennyksiä, kuin mitä se on ottanut lainaa. (Laitinen 1990, 20 - 27).

Viennin lisääntyminen tuo yritykselle laajemmat markkinat ja mahdollisesti sen tuonnille suuremman kysynnän. Tämä saattaa pienentää yrityksen yleistä rahoituskriisin riskiä, vaikka kansainväliseen kaupankäyntiin sisältyy aina suhteellisen suuria riskejä. Kansainvälistä liiketoimintaa harjoittavat yritykset altistuvat aina valuuttariskeille. Valuuttariski näkyy yksittäisissä maksutapahtumissa esimerkiksi siten, että ostovelkojen, myyntisaamisten tai voittojen kotiuttamisen maksuhetkellä valuuttakurssi poikkeaa huomattavasti sopimushetken valuuttakurssista. Myös tuonnin lisääntyminen vaikuttaa kriisiriskiin joko positiivisesti tai negatiivisesti. Tuonnin kasvu merkitsee sitä, että toimialojen kilpailu kiristyy, mikä saattaa johtaa heikoimpien yritysten toimintaedellytysten heikkenemiseen. Toisaalta toimintaedellytykset saattavat myös parantua, sillä tuonnin lisäyksen johdosta tuotantovälineiden hinta saattaa laskea lähemmäksi kansainvälistä tasoa. (Laitinen & Laitinen 2004, 47–51; Niskanen & Niskanen 2007, 419 - 422).

Todennäköisyys ajautua rahoituskriisiin on kuitenkin aina yrityskohtaista. Se riippuu viime kädessä yrityksen talousprosessien yksilöllisistä erityispiirteistä. Näihin erityispiirteisiin vaikuttavat muun muassa yrityksen koko, sijainti, toimiala ja ikä (Laitinen & Laitinen 2004, 31).

4 Rahoituskriisin ennustaminen käytännössä

Rahoituskriisi ja mahdollinen konkurssiin ajautuminen johtuu viime kädessä siitä, että yrityksellä tai sen sidosryhmillä ei ole käytössään pätevää hälytysjärjestelmää, jonka avulla kriisin lähestyminen huomattaisiin. Mikäli yrityksen toiminnan jatkamiselle ylipäätään löytyy realistisia toimintaedellytyksiä, olisi rahoituskriisin merkit syytä havaita tarpeeksi ajoissa. Hyvä hälytysjärjestelmä luo yritykselle aikaa toiminnan korjaamiseen ja sitä kautta kriisin välttämiseen. (Laitinen 1990, 8 - 11).



Kuvio 3. Yrityksen rahoituskriisin ennustaminen (Laitinen & Laitinen 2004, 21).

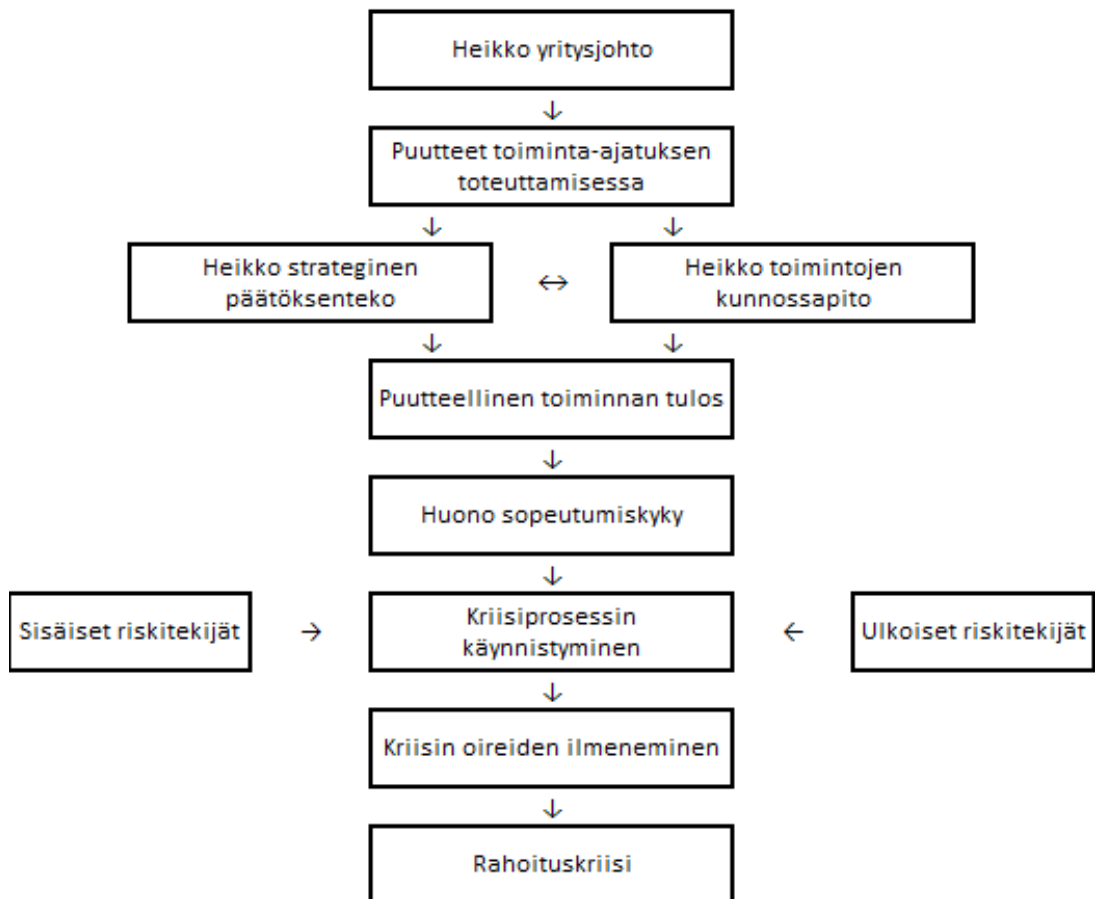
Kuviossa 1. on esitetty yrityksen kriisikehityksen prosessi. Ensiksi yritykseen ilmestyvät kriisin syyt ja tämän jälkeen ne alkavat näkyä tilinpäätöstiedoissa oireina. Hälytysjärjestelmän pitääkin havaita kriisin varhaiset varoittajat, mikäli tuleva ahdinko halutaan ennakoida mahdollisimman aikaisin. Tällaisen hälytysjärjestelmän luominen on kuitenkin vaikeaa, sillä kriisiin johtavat syyt ovat vaikeasti tunnistettavissa ja mitattavissa. Kriisin varhaiseen havaitsemiseen parhaimmat mahdollisuudet ovat yrityksen johdolla, kun taas sidosryhmillä ei ole mahdollisuuksia seurata oireiden kehittymistä tarkasti. Tämän vuoksi suurin osa hälytysjärjestelmistä perustuvatkin kriisin oireisiin, jotka havaitaan julkisista tilinpäätöstiedoista. (Laitinen & Laitinen 2004, 19–22).

Vaikka tilinpäätöstietoihin perustuva hälytysjärjestelmä ei olekaan aivan yhtä luotettava ja tarkka, eikä hälytyksen varhaisuus yllä samalle tasolle kuin sisäisiin tietoihin nojaava hälytysjärjestelmä, on tilinpäätöstietojen avulla täysin mahdollista rakentaa riittävän tehokas hälytysjärjestelmä. Parhaimmassa tapauksessa tilinpäätösten pohjalta luotu järjestelmä varoittaa useita vuosia ennen oletettavan kriisin puhkeamista. Järjestelmässä on toki heikkojakin puolia, varsinkin ulkopuolisen tahon näkökulmasta. Tilinpäätöstiedot antavat tiedon vain tilinpäätöshetkellä vallinneesta taloudellisesta tilanteesta. Tämä tilanne saattaa kuitenkin olla hetkellisesti poikkeuksellinen, sillä yritys voi nimittäin vaikuttaa tilinpäätöstietoihin ja niiden luonteeseen. Tällaisia esimerkkejä ovat muun muassa tilikauden pidentäminen ja käyttöomaisuuden ja lopulta sen takaisinvuokraaminen. Tilinpäätöstiedot ovat, näistä edellä luetelluista ongelmista huolimatta, silti osoittautuneet erittäin käyttökelpoiksi rahoituskriisien ennakoinnissa. (Laitinen 1990, 8 - 11).

4.1 Rahoituskriisin syyt – varhaiset varoittajat

Yritysten rahoituskriisien varhaisista varoittajista, eli kriisin syistä on tehty tutkimuksia suhteellisen vähän, vaikka aiheen merkittävyys on suuri. Suurimmassa osassa tutkimuksia on saatu tuotokseksi luettelo kriisin aiheuttaneista syistä, mutta nämä syyt ovat kuitenkin poikenneet toisistaan huomattavasti otoksesta riippuen. Toimialojen välillä kriisien syyt saatavat vaihdella, samoin kun pienten ja suurten yritysten. Eroja selittää myös se, että rahoituskriisien syiden tutkijat eivät ole kyenneet luomaan vakioitua kysymyslomaketta, vaan jokainen tutkija on esittänyt eri kysymykset. Syitä on myös kysytty eri sidosryhmiltä. Pelkästään yritysjohtoa haastatellessa kriisin syiksi saadaan yrityksen ulkopuolisia tekijöitä, kun taas muut sidosryhmät näkevät usein heikon yritysjohtoon kriisin aiheuttajaksi. (Laitinen & Laitinen 2004, 183 – 185, 208).

Erkki Laitinen (1990) on luokitellut yleistettävissä olevat syyt yrityksen rahoituskriisiin. Nämä syyt ovat esitetty alla olevassa kaaviossa, jotta voidaan havainnoida kriisin syy – ja seuraussuhteet.



Kuvio 4. Kriisiprosessin eteneminen (Laitinen 1990, 148)

Syiden lähtökohdaksi on otettu heikko yritysjohto, joka ilmenee muun muassa vallan keskittymisenä yhdelle henkilölle. Vallan keskittyessä johdon arvostelu vähenee, mikä johtaa virheiden lisääntymiseen. Heikko yritysjohto on yleensä myös heikosti ja yksipuolisesti koulutettu. Näin ollen yrityksen toimintaa ei osata ymmärtää kokonaisuutena ja sitä hallitaan liian suppeasti. Heikko yritysjohto ei myöskään kykene havaitsemaan toiminta-ajatuksen puutteita, eikä pysty näin ollen kehittämään sitä. Kriisiyrityksen strategisen päätöksenteon ollessa puutteellista, myös toimintojen kunnossapito on vajavaista. Toiminnot jaetaan tässä tapauksessa laskentatoimeen, markkinointiin, valmistukseen ja henkilöstöhallintoon. Mikäli jossakin näistä toiminnoista ilmenee pahoja puutteita, eikä niitä pystytä korjaamaan, näkyy tämä toiminnan tuloksessa. (Laitinen 1990, 147 - 154).

Heikko toiminnan tulos ilmenee etenkin yrityksen taloustilanteen huonona yleiskuntona. Talouden huonosta yleiskunnosta johtuen yrityksen sopeutumiskyky toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin heikkenee ja yritys saattaa ajautua kriisiin pienestäkin riskitekijästä. Näitä riskitekijöitä on sekä yrityksen sisäisiä, että yrityksen ulkoisia riskejä. Sisäisiä riskejä ovat esimerkiksi yrityksen johdon tai laitteiston vanheneminen. Ulkoisia riskitekijöitä taas ovat esimerkiksi tietyn toimialan luottoehtojen kiristyminen, uuden kilpailijan tulo markkinoille tai päähankkijan toiminnan yllättävä loppuminen. (Laitinen 1990, 147 - 154).

4.2 Rahoituskriisin oireet – tilinpäätöstiedot myöhäisinä varoittajina

Rahoituskriisin oireet voidaan havaita ja niitä pystytään mittaamaan yrityksen tilinpäätöstiedoista erilaisten tunnuslukujen avulla. Yrityksen sisällä tunnuslukuja voidaan laskea ja niiden kehittymistä voidaan seurata, vaikka päivittäin, mutta ulkopuolinen taho joutuu tyytymään vuosittaisiin tilinpäätösjulkaisuihin. Oireet näkyvät yrityksen taloudellisissa toimintaedellytyksissä, jotka voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: kannattavuuteen, maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen. Nämä kolme toimintaedellytysten osa-alueetta muodostavat niin sanotun terveyskolmion. Mikäli jonkin terveyskolmion osatekijän tunnusluvut ovat heikkoja, yrityksen taloudelliset toimintaedellytykset kärsivät. Rahoituskriisin ennaltaehkäisyn tärkeimpänä tavoitteena onkin tämän heikoimman lenkin etsiminen. (Laitinen & Laitinen 2004, 242 - 244).

Taloudellisten toimintaedellytysten analysoinnissa käytetään hyväksi tilinpäätösanalyysiä, jossa kannattavuutta, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta tarkastellaan kriittisesti tilinpäätöstietojen pohjalta. Tilinpäätösinformaatiosta saatuja tunnuslukuja ja niiden muutoksia tarkastellaan ja muutosten syy – seuraussuhteita pyritään analysoimaan. Tilinpäätösanalyysistä tiivistetympi muoto on tunnuslukuanalyysi, jossa taloudellisesta tilanteesta tehdään johtopäätökset tiettyjen, tarkkaan valikoitujen mittareiden perusteella. Tunnuslukuanalyysi on myös usein osana yksityiskohtaisempien analyysimuotojen, kuten rahoituskriisin ennustamismenetelmien osana. (Niskanen & Niskanen 2003, 8 - 13).

Kannattavuudelle, maksuvalmiudelle ja vakavaraisuudelle on kehitelty historian saatossa runsaasti erilaisia tunnuslukuja mittaamaan yrityksen toimintaedellytyksiä. Tässä kappaleessa esitellään kuitenkin vain ne tunnusluvut, joilla on todetusti eniten merkitystä rahoituskriisin ennustamisessa. (Laitinen & Laitinen 2004, 242 - 244).

4.2.1 Kannattavuuden ja kasvun tunnusluvut

Kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden ohella on tarkasteltava myös yrityksen kasvuvauhtia. Vaikka yrityksellä olisikin tyydyttävä kannattavuus ja vakavaraisuus, saattaa sen maksuvalmius hetkellisesti kärsiä, mikäli se kasvaa liian nopeasti tai sen kasvu tapahtuu epätasaisesti. Hallitsemattoman kasvun seurauksena yrityksen kannattavuus kärsii, menojen jatkuvasta kasvattamisesta ja tulojen viiveellisestä kertymisestä johtuen. Yrityksen kasvua voidaan parhaiten seurata liikevaihdon kasvuprosentilla, jossa liikevaihdon muutosta verrataan tilikauden alun liikevaihtoon. Liikevaihdon kasvusta nähdään yrityksen toiminnan laajeneminen ja kehittyminen. Suuret vaihtelut tai jyrkkä nousu kasvussa enteilee usein tulevaisuuden rahoitusvaikeuksia. (Laakso ym. 2010, 36 - 38).

Liikevaihdon kasvuprosentin saadaan seuraavasti:

$$\text{Liikevaihdon kasvu\%} = \frac{\text{liikevaihdon muutos}}{\text{tilikauden alun liikevaihto}} \times 100$$

Kannattavuudella tarkoitetaan tässä tapauksessa pitkän aikavälin tulontuottamiskykyä, eli käytännössä mitä enemmän ja mitä nopeammin yrityksen menot tuottavat tuloja, sitä parempi on yrityksen kannattavuus. Kannattavuutta arvioidaan muun muassa sijoitetun pääoman tuottoprosentilla. Se mittaa tuottoa, joka saadaan yritykseen sijoitetusta, korkoa vaativasta pääomasta. Tämä saadaan, kun nettotulokseen lisätään rahoituskulut ja verot, ja saatu summa jaetaan sijoitetulla pääomalla. Sijoitettu pääoma on oma pääoma, sekä korollinen vieras pääoma. Mikäli yrityksen oma pääoma on negatiivinen, sijoitettu pääoma on vähintään korollisen vieraan pääoman suuruinen. Sijoitettu pääoma lasketaan yleensä tilikauden alun ja lopun keskiarvona.

$$\text{Sijoitetun pääoman tuotto\%} = \frac{\text{nettotulos + rahoituskulut + verot}}{\text{sijoitettu pääoma}} \times 100$$

Tilasioihin pohjautuvan arvion mukaan tämän tunnusluvun täytyy olla vähintään välillä 3 – 5 %, jotta yrityksellä on edellytyksiä toiminnan jatkamiseen ja ylläpitämiseen. Kriittiseksi arvoksi tunnusluvulle määritellään 3 %. Sijoitetun pääoman tuottoprosentin jäädessä alle sen alle, on kriisin todennäköisyys jo erittäin suuri. Normaali yritystoiminta on mahdollista, kun sijoitetun pääoman tuottoprosentti ylittää 10 – 12 %. (Balanceconsulting 2016a; Laakso ym. 2010, 19–26; Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 55 - 60).

4.2.2 Maksuvalmiuden tunnusluvut

Maksuvalmius, eli yrityksen kyky suoriutua maksuvelvoitteistaan, voidaan jakaa kahteen käsitteeseen, dynaamiseen ja staattiseen maksuvalmiuteen. Dynaaminen maksuvalmius tarkoittaa tulorahoituksen riittävyttä, eli miten yritys pystyy hoitamaan juoksevat maksuvelvoitteensa tulorahoituksella. Tulorahoituksen tulee yrityksellä olla edes kohtuullisella tasolla, jotta toiminnan jatkaminen on edes mahdollista. Dynaamista maksuvalmiutta parhaiten kuvaa rahoitustulosprosentti. Siinä rahoitustulos suhteutetaan yrityksen liikevaihtoon. Rahoitustulos puolestaan saadaan seuraavasti.

KÄYTTÖKATE

- + Tuotot osuuksista ja muista sijoituksista
- + Muut korko - ja rahoitustuotot
- Korkokulut ja muut rahoituskulut
- +/- Kurssierot
- Sijoitusten ja rahoitusarvopapereiden arvonalentumiset
- Välittömät verot
- = RAHOITUSTULOS

Rahoitustulosprosentin kriittinen arvo on toimialasta riippumatta nolla.

$$\text{Rahoitustulos\%} = \frac{\text{rahoitustulos}}{\text{liikevaihto}} \times 100$$

Negatiivinen arvo tarkoittaa sitä, että yritys joutuu ottamaan ulkopuolista rahoitusta tulorahoituksen tueksi, sillä se ei riitä kattamaan lyhytvaikutteisia menoja. (Laakso ym. 2010, 30 – 36; Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 55 - 60).

Staattisella maksuvalmiudella arvioidaan yrityksen kykyä selviytyä lyhyen aikavälin maksuvelvoitteistaan sen nopeasti realisoitavissa olevien likvidien varojen avulla. Tavallisimmat staattista maksuvalmiutta mittaavat tunnusluvut ovat Quick Ratio ja Current Ratio. Quick Ratiossa yrityksen rahoitusomaisuutta verrataan sen lyhytaikaisiin velkoihin, joista on vähennetty saadut ennakot.

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{rahoitusomaisuus}}{\text{lyhytaik. velat} - \text{lyhytaik. saadut ennakot}} \times 100$$

Current Ratiossa taas rahoitusomaisuuteen lisätään yrityksen vaihto-omaisuus ja summa suhteutetaan lyhytaikaisiin velkoihin.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{rahoitus- ja vaihto-omaisuus}}{\text{lyhytaik. Velat}} \times 100$$

Tunnuslukuista Quick Ratio on suhteellisen luotettava staattisen maksukyvyn mittari, kun taas Current Ration käytettävyyttä heikentää yrityksen vaihto-omaisuuden arvostus. Yrityksellä saattaa varastossaan olla tavaroita, joita se ei saa myytyä, eikä näin ole nopeasti realisoitavissa rahaksi. (Laakso ym. 2010, 32 – 36; Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 66 - 69).

Quick Ration viitteelliset ohjearvot ovat YTN:n mukaan seuraavat:

- Hyvä yli 1
- Tyydyttävä 0,5 – 1
- Heikko alle 0,5

Erkki K. Laitisen tutkimuksen mukaan Quick Ration kriittisenä arvona rahoituskriisiä tarkasteltaessa voidaan pitää lukemaa 0,5. (Laitinen & Laitinen 2004, 251).

4.2.3 Vakavaraisuuden tunnusluvut

Vakavaraisuus, eli yrityksen oman ja vieraan pääoman suhteellinen osuus koko pääomasta, on yrityksen taloudellisten toimintaedellytysten kolmas osatekijä. Se voidaan jakaa maksukyvyn tavoin staattiseen ja dynaamiseen lähestymistapaan. Staattisessa lähestymistavassa yritystä tarkastellaan lainanantajien näkökulmasta, eli miten yritys selviää vieraan pääoman maksuvelvoitteistaan realisoimalla koko omaisuutensa. Näin ollen mitä enemmän yritykseen on sijoitettu omaa pääomaa, sitä turvallisemmassa asemassa ovat vieraan pääoman sijoittajat. Staattisen lähestymistavan mukaan yritys on sitä vakavaraisempi ja omaa vähemmän rahoitusriskiä, mitä hallitsevammassa asemassa oma pääoma on yrityksen rahoitusrakenteessa. Tämän näkökulman kautta vakavaraisuutta voidaankin mitata omavaraisuusasteella, joka on yksittäisenä tunnuslukuna eniten käytetty rahoitusrakennetta kuvaava mittari. Siinä selvitetään oman pääoman suhteellinen osuus koko pääomasta, josta on vähennetty saadut ennakot. (Laakso ym. 2010, 29 – 36; Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 61 - 62).

$$\text{Omavaraisuusaste} = \frac{\text{oma pääoma}}{\text{oikaistun taseen loppusumma - saadut ennakot}} \times 100$$

YTN:n antamat ohjearvot omavaraisuusasteelle ovat seuraavat:

- Hyvä yli 40 %
- Tyydyttävä 20 – 40 %
- Heikko alle 20 %

Kriittisenä rajana omavaraisuusasteelle on pidetty noin 10 – 15 %. Tämän alapuolelle mentäessä rahoitusriski on kasvanut jo kohtuuttoman korkeaksi. (Laakso ym. 2010, 29 – 36).

Dynaaminen näkökulma taas tarkastelee yrityksen kykyä selviytyä vieraan pääoman maksuvelvoitteista tulorahoituksella. Vieraan pääoman maksukyky on usein käytetty tunnusluku vakavaraisuuden dynaamisessa näkökulmassa. Siinä rahoitustulosta verrataan korolliseen vieraaseen pääomaan.

$$\text{Vieraan pääoman maksukyky} = \frac{\text{rahoitustulos}}{\text{korollinen vieras pääoma}} \times 100$$

Yrityksen dynaamisen vakavaraisuuden katsotaan olevan sitä heikompi, mitä pienemmäksi tulorahoitus jää vieraaseen pääomaan verrattuna. (Laakso ym. 2010, 29 – 36).

4.3 Z-luku kriisin ennustajana

Rahoituskriisin ennustamisessa käytetyt menetelmät voidaan karkeasti jakaa joko yhden tunnusluvun analyysiin tai monen muuttujan yhdistelmälukuun. Yhden tunnusluvun analyysi perustuu olettamukseen, jossa valitun tunnusluvun jakaumat toimivien yritysten ja konkurssiyri-tysten joukossa eroavat systemaattisesti toisistaan ja näitä eroja voidaan käyttää hyväksi kriisin ennustamisessa. Parhaaseen mahdolliseen tulokseen päästään, jos jakaumat ovat toisistaan täysin erillään. Mikäli toimivien yritysten tunnusluvut ovat korkeammat kuin kriisiyrityksillä, erillisyyden johdosta kriisiyritysten suurinkin arvo jää lopulta pienemmäksi kuin toimivien yritysten pienin arvo. Näiden kahden arvon väliltä voidaan siten valita kriittinen arvo, joka jakaa yritykset toimiviin ja kriisiyrityksiin. (Laitinen & Laitinen 2004, 127–137).

Tunnuslukujen jakaumien ollessa päällekkäisiä, syntyy luonnollisesti luokitteluvirheitä. Virheet luokitellaan konkurssitutkimuksissa kahteen eri virhetyyppiin. Virhetyyppi 1 tarkoittaa sitä, kun konkurssiyritys luokitellaan virheellisesti toimivaksi yritykseksi ja virhetyyppi 2:ssa toimiva yritys luokitellaan konkurssiyritykseksi. (Laakso ym. 2010, 66 – 70)

Yhden tunnusluvun analyysi antaa kuitenkin vain yksipuolisen kuvan yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Tämän vuoksi voidaan muodostaa useasta eri tunnusluvusta yhdistelmä-luku. Tähän yhdistelmälukuun vaikuttaa samaan aikaan monet eri yrityksen taloudellista tilaa mittaavat luvut. Näin luku antaa paremman ja kattavamman informaation yrityk-sen todellisesta tilasta. Tunnuslukujen yhdistämisen lopputuloksena saatua lukua voidaan

käyttää samalla tavalla kuin yhtäkin tunnuslukua erottelemaan kriisiyritykset toimivista. (Laakso ym. 2010, 66 – 70).

Historian saatossa tehdyissä tutkimuksissa on yleensä saatu vähemmän luokitteluvirheitä monen muuttujan analyysillä kuin yhden. Yksittäisen tunnusluvun analyysin luokittelukyky tosin säilyy pidemmälle taaksepäin mentäessä. Yhdistelmäluvussa siis pyritään muodostamaan uusi luku, käyttäen useaa tunnuslukua tietyillä painokertoimilla. Tunnusluvun toimivuuteen vaikuttaa sekä tunnuslukujen yhdistämistapa, tunnuslukujen valinta kuin niiden painottaminenkin. (Laitinen & Laitinen 2004, 131–137).

Tässä luvussa keskitytään menetelmään nimeltä Z-luku, joka on monen muuttujan yhdistelmäluksi. Kyseinen luku on valittu tähän tutkimukseen siksi, että siitä on aikaisempien tutkimusten kautta muokkautunut helppo, yksinkertainen ja paljon käytetty tapa ennustaa rahoituskriisejä. Erkki K. Laitinen on ollut yksi merkittävimmistä henkilöistä maksuvaikeuksien ennustamisen tutkimisessa ja siinä käytettyjen menetelmien kehittämisessä. Laitisen tutkimuksien suurena vaikuttajana voidaan pitää suomalaisen konkurssitutkimuksen pioneerina Aatto Prihtiä ja hänen teostaan Konkurssin ennustaminen taseinformaation avulla (1975).

Laitinen pyrki luomaan edeltävien konkurssitutkijoiden tapaan järjestelmän, jonka avulla saadaan varoitus lähestyvistä kriisistä etukäteen. Hän jalosti menetelmäänsä helppokäyttöisempään ja yksinkertaisempaan muotoon, käyttäen muun muassa William H. Beaverin, Edward I. Altmanin ja edellä mainitun Aatto Prihtin oppeja ja edellisiä menetelmiä hyväksi, tavoitteenaan luoda paras mahdollinen erottelefunktio rahoituskriisin ennustamisen. (Laitinen 1990, 194-226).

Laitinen valitsi tutkimukseensa 80 pientä ja keskisuurta osakeyhtiötä, joista tasan puolet oli ajettu konkurssiin tutkimuksen aikana. Tutkimusajankohdaksi valikoitui 7 – 8 vuotta ennen konkurssia. Hän käytti tutkimuksessaan niin sanottua vastinparimenettelyä, jossa jokaiselle konkurssiyritykselle asetettiin samalla toimialalla toimiva, samankokoinen yritys. Tällä tavoin koon ja toimialan vaikutukset tutkimuksessa eliminoitiin. Muuttujien esivalinnan jälkeen tutkimukseen valikoitui 7 taloudellisen tilan tunnuslukua ja näiden lisäksi 5 muuta muuttujaa. Kyseiset muuttujat mittasivat dynaamista, staattista ja kokonaismaksuvalmiutta, kannattavuutta, staattista ja dynaamista vakavaraisuutta, riskiä, kasvua, taloudellisen tilanteen naamiointia ja kokoa. (Laitinen & Laitinen 2004, 194–206).

Tehokkaan ennustusmallin löytämiseksi Laitinen käytti Altmanin esittelemää askeltavaa erotteleanalyysia. Hän huomioi analyysissään kaikki ennalta valitut 12 muuttujaa. Erotteleanalyysia tehdessään hän kuitenkin huomasi, että näillä muuttujilla ennustusprosentti ei

ollut riittävän hyvä useita vuosia ennen kriisiä. Näin ollen hän tyytyi ennustamaan konkurssia vain kaksi vuotta aiemmin. (Laitinen 1990, 215-226).

Lopulta hän löysi erotteluanalyysin avulla ennustusmallin, jossa käytetään vain viittä tunnuslukua. Mallissa käytetyt tunnusluvut olivat rahoitustulosprosentti, quick ratio, ostovelkojen maksuaika, omavaraisuusaste sekä liikevaihdon kasvunopeus. Vaikka jotkut käyttävätkin konkurssin ennustamisessa vielä tänä päivänä kyseistä viiden muuttujan Z-lukua, ei Laitinen ollut tyytyväinen mallin kykyyn ennakoita rahoituskriisiä. Muokatakseen mallista vielä tehokkaamman hän tutki muutamia aineistossa väärin luokiteltuja yrityksiä yksitellen, löytääkseen mallin heikot kohdat. Viimein hän poisti mallistaan liikevaihdon kasvunopeuden ja ostovelkojen maksuajan, jolloin mallin luotettavuus ja ennustamistarkkuus parani-
vat merkittävästi. (Laitinen 1990, 215–223).

Lopullinen kolmen muuttujan Z-luku sai mallikseen:

$$Z=1.77 * X1 + 14.14 * X2 + 0.54 * X3, \text{ missä}$$

X1=Rahoitustulosprosentti

X2=Quick Ratio

X3=Omavaraisuusaste

Edellä esitetyn kolmen muuttujan Z-luvun kriittiseksi arvoksi valikoitui 18. Yritykset, joiden Z-luku on suurempi kuin 18, luokitellaan terveiksi yrityksiksi. Pienemmän Z-luvun kuin 18 saaneet yritykset voidaan lukea konkurssivaaran yrityksiksi. (Laitinen 1990, 215–223).

Z-luvun luokitteluasteikko			
Erinomainen	Hyvä	Tyydyttävä	Konkurssivaara
yli 40	40 - 28	28 - 18	alle 18

Taulukko 1. Z-luvun luokitteluasteikko (Balanceconsulting 2016b).

5 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa selitetään tutkimuksen tavoitteita ja kuvataan käytettyjä toimintamenetelmiä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, voiko yrityksen rahoituskriisin ennustamiseen luotuja menetelmiä käyttää urheiluseurojen rahoituskriisien ennustamiseen. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, sillä se tukee parhaiten tutkimuksen tavoitetta. Tämä perustuu siihen, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta tutkitaan tilastojen ja numeroiden avulla. Kyseisessä tutkimusmenetelmässä ollaan myös kiinnostuneita syy- ja seuraussuhteista, sekä numeerisiin tuloksiin perustuvien ilmiöiden tulkitsemisesta.

Tutkimusaineistona käytetään suomalaisten urheiluseurojen osakeyhtiömuotoisten taustayhtiöiden tilinpäätöksiä. Valituiksi seuroiksi rajautuivat sellaiset seurat, joiden taustayhtiöillä on ilmennyt viimeisen viiden vuoden aikana talousvaikeuksia. Tutkittavat seuravat Suomen suurimpia palloilulajeja ja liigoja, joiden voidaan katsoa harjoittavan tarpeeksi suurta liiketoimintaa.

Tutkimusaineistona käytettyihin tilinpäätöksiin ei ole tehty tilinpäätösoikaisuja, sillä ennustamismenetelmä haluttiin pitää mahdollisimman yksinkertaisena, jotta se olisi käyttökelpoinen mahdollisimman monelle seuralle. Aineiston koostuessa vain osakeyhtiöistä, on oikaisemattomatkin tilinpäätökset tarpeeksi vertailukelpoiset.

5.1 Tutkimuksen ennustamismenetelmä ja tunnusluvut

Tutkimukseen valittu ennustamismenetelmä on Erkki Laitisen Z-luku, joka on konkurssin ennustamismenetelmistä yksi tunnetuimmista ja eniten jalostetuimmista. Kohdeseurojen ja niille valittujen vastinparien tilinpäätöksistä saaduista tunnusluvuista muodostetaan kolmen muuttujan malli, joka jakaa kohdeseurat joko kriisiseuroiksi tai toimiviksi seuroiksi. Jakavana arvona käytetään Laitisen yleisesti määrittelemää lukua 18. Z-luvun lisäksi jokaisesta tutkimuksessa käsitellystä seurasta lasketaan yksittäisiä tunnuslukuja, joita käytetään kuvaamaan urheiluliiketoimintaa toimialana. Luvuista käsitellään kohdeseurojen ja vastinparien mediaaneja, sillä se suodattaa analyysistä merkittävästi poikkeavat havainnot keskiarvoa paremmin. Vain Z-luvun kohdalla tarkastellaan myös aineistojen keskiarvoja.

Z-lukua tarkasteltaessa pyritään vastaamaan kysymykseen, miten hyvin yritysten konkurssin ennustamismenetelmä toimii urheiluliiketoiminnassa, joka on normaalia yritysmaailmaa hieman erilaisempi toimintaympäristö. Yksittäisten seurojen kohdalla pyritään myös tarkastelemaan sitä, olisiko kyseisen seuran kriisi voitu havaita ajoissa ja jopa välttää kokonaan.

Urheilutoimialaa kuvaamaan on valittu yksittäisiä tunnuslukuja niin kannattavuuden, maksuvuoden, vakavaraisuuden, kuin kasvunkin osalta. Kannattavuutta käsitellään sijoitetun pääoman tuottoprosentin kautta, jota pidetään yleisesti ottaen yhtenä parhaista kannattavuutta kuvaavista tunnusluvuista. Maksuvalmiutta kuvataan sekä rahoitustulosprosentilla, että Quick Ratiolla. Vakavaraisuutta tutkitaan omavaraisuusasteella ja kasvua mitataan liikevaihdon muutosprosentilla.

5.2 Tutkimuksen kohdeseurat

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen kohdeseurat. Tutkimusaineisoksi valikoitui joukko suomalaisia urheiluseuroja, joilla on edustusjoukkueen liiketoimintaa pyörittämässä osakeyhtiömuotoinen taustayhtiö. Seurat on valikoitu Suomen suurimmista palloilusarjoista, jalkapallon Veikkausliigasta, jääkiekon Liigasta, sekä koripallon Korisliigasta.

Kappaleessa 2 määriteltiin urheilun seitsemän eri vaihetta liiketoiminnaksi. Näiden edellä mainittujen suomalaisten urheilusarjojen seurojen voidaan katsoa olevan kuudennessa, kaupallistumisen vaiheessa: ulkopuolisten sponsorien halu mainostaa joukkueiden kautta on suurta ja seurojen liikevaihto alkaa olla tasolla, jolla osaamaton taloudenhoito ajaa seuran vaikeuksiin.

Kohdeseuroiksi valikoitui jalkapallosta TPS, JJK ja FC Honka, jääkiekosta Espoon Blues, Tampereen Ilves ja Mikkelin Jukurit, sekä koripallosta Tapiolan Honka. Näille seuroille on tutkimukseen valittu vertailua varten vastinparit. Parit valittiin seuraavin kriteerein:

- samasta sarjasta
- osakeyhtiömuotoinen taustayhtiö
- suurin piirtein saman kokoiselta talousalueelta.

Tutkimuksessa kriisiyritykseksi määritellään sellainen seura, jonka talous on viimeisten viiden vuoden tarkastelujakson aikana uutisoitu olevan erittäin huonossa kunnossa. Huonon taloudellisen tilanteen seurauksena kyseiset kohdeseurat ovat joko menneet konkurssiin, tippuneet sarjaporrasta alaspäin, tai näistä jommankumman uhka on ollut huomattava ja esimerkiksi liigalisenssin saaminen on ollut vaakalaudalla.

Espoo Bluesin ja Tampereen Ilveksen viimeisimmät saatavilla olevat tilinpäätöstiedot on lunastettu Asiakastiedolta, josta saatiin myös kooste tarvittavista tunnusluvuista. Muiden kohdeseurojen ja vastinparien tilinpäätökset on tilattu Haaga-Helian kirjastolta ja näiden pohjalta on laskettu tarvittavat tunnusluvut.

5.2.1 FC TPS

TPS on yleisseura, joka on perustettu vuonna 1922. Jalkapallon parissa se voitti ensimmäisen miesten Suomen mestaruuden vuonna 1928, jonka jälkeen mestaruuksia on tullut yhteensä kaikkiaan kahdeksan kappaletta. Tämän lisäksi FC TPS on voittanut kolme kertaa Suomen Cupin. Kaudella 2016 TPS:n miesten edustusjoukkue on pelannut Ykkösessä, Suomen toiseksi korkeimmalla sarjatasolla. (FC TPS 2016).

TPS putosi Veikkausliigasta kauden 2014 päätteeksi Ykköseen. Tämä oli seurausta vuotta aikaisemmin aloitetusta kulukuurista, jonka aikana joukkuetta nuorennettiin valtavasti. Putoamisesta huolimatta TPS olisi saanut jatkaa ylimmällä sarjatasolla vielä kaudella 2015, johtuen siitä, että Myllykosken Pallo ei täyttänyt liigalisenssivaatimuksia. TPS päätyi kuitenkin jättää hakematta liigapaikkaa. Seuran silloinen hallituksen puheenjohtaja Aimo Moisander kommentoi päätöstä seuraavasti: ”Ajatus on ollut se, että haluamme josain vaiheessa pelata korkeimmalla tasolla. Haluamme kuitenkin tehdä sen vasta sitten, kun se on taloudellisesti ja urheilullisesti mahdollista. Tämä on panostusta tulevaisuuteen”. (Palloliitto 2016; Yle 2015a).

Seuran talousvaikeudet ovat jatkuneet sarjaporrasta alempanakin, sen tehdessä viimeisimmällä päättyneellä tilikaudella 1.12.2014 – 30.11.2015 yli 100 000 euron tappiot. Keväällä 2016 FC TPS:n taustayhtiö FC TPS Turku Oy uutisoikin järjestävänsä kaikille avoimen joukkorahoitusannin, jonka tavoitteena on kerätä 400 000 euroa maksuvalmiuden parantamiseksi ja taseen vahvistamiseksi. Pian tämän jälkeen uutisoitiin, seuran saaneen lähes puolen miljoonan euron edestä velkojaan anteeksi. Tämän ansiosta varmistui, että TPS pystyy jatkamaan Ykkösessä kaudella 2016. (Kauppalehti 2016a; MTV 2016).

Tutkimuksessa TPS:n vastinparina toimii paikallisvastustaja FC Inter.

5.2.2 JJK Jyväskylä

JJK perustettiin vuonna 1992 kahden jyväskyläläisseuran, JYP-77:n ja JyPK:n, fuusion seurauksena. Veikkausliigaan seura nousi kauden 2008 päätteeksi. Liiganousun seurauksena seuralle perustettiin taustayhtiö JJK Keski-Suomi Oy, pyörittämään edustusjoukkueen liiketoimintaa. JJK:n liigataival kesti kuitenkin vain viisi vuotta, pudoten kaudeksi 2014 Ykköseen. (JJK 2016).

Talousvaikeudet vaivasivat jyvaskyläläisseuraa läpi liigahistoriansa. Nämä vaikeudet hui-pentuiivat JJK:n toistaiseksi viimeisellä liigakaudella, jolloin se joutui turvautumaan ylimää-räisen rahoituksen hankintaan suurta mediahuomiota saaneen pelastuskampanjan turvin. Kampanjassa pyrittiin keräämään 300 000 euron lisärahoitus seuralla toiminnan jatka-miseksi. (Keskisuomalainen 2013, Yle 2013a).

Vaikka JJK putosi Veikkausliigasta ja on pelannut kaudet 2014-2016 Ykkösessä, ei sen taloustilanne ole kohentunut. Kesällä 2016 Yle uutisoi seuran taustayhtiö JJK Keski-Suomi Oy:n järjestämästä osakeannista, jonka tavoitteena oli kerätä seuralle 400 000 eu-ron edestä lisöpääomaa. (Yle 2016).

JJK:n vastinpariksi tähän tutkimukseen valittiin FC Lahti. Valintaa voidaan perustella sillä, että kyseiset seurat tulevat saman suuruusluokan talousalueilta.

5.2.3 FC Honka

Espooseen perustettiin vuonna 1957 yleisseura, joka kantoi nimeä Tapion Honka. Vuonna 1975 lajit kuitenkin irtautuivat emoseurasta omiksi seuroikseen, ja jalkapallotoimintaa ru-vettiin pyörittämään FC Honka - nimisen seuran kautta. Pääsarjatasolle Veikkausliigaan Honka selvitti tiensä syksyllä 2005. Seura ylsi parhaimmillaan kolmesti Veikkausliigan ho-pealle vuosina 2008, 2009 ja 2013. (Urheilumuseo 2014).

Vaikka FC Hongan urheilulliset otteet olivat liigahistoriansa aikana pääasiassa hyviä, seu-ran talousasiat olivat kuitenkin heitteillä. Seuran taustayhtiö Pallohonka Oy oli ajautunut pahoihin talousvaikeuksiin ja vuonna 2014 uutisoitiin kyseisen yhtiön olevan myynnissä. Pallohongan velkaisuusaste ja maksuvaikeudet olivat kasvaneet niin pahoiksi, että useat eri tahot, mukaan lukien miesten edustusjoukkueen entinen valmentaja Mika Lehtosuo, haki rästiin jääneitä saataviaan oikeusteitse. Yhtiölle pyrittiin etsimään uusi omistaja, joka ottaisi seuran ja sen velat kokonaisuudessaan hoidettavaksi. Vuoden 2013 tilinpäätök-sessä Hongalla oli pelkästään lyhytaikaisia velkoja 721 953 euroa ja vierasta pääomaa yhteensä 1,52 miljoonaa euroa. Pallohonka ei kuitenkaan halunnut hakeutua yrityssaneer-aukseen, sillä tämä olisi antanut FC Honka Ry:lle mahdollisuuden purkaa yhteistyösopi-mus miesten edustusjoukkueen pyörittämisestä. (Helsingin Sanomat 2014).

Marraskuussa 2014 FC Honka Ry kuitenkin purki sopimuksensa Pallohongan kanssa. Seura pyrki aloittamaan uutta toimintaa liikuntapalveluita tuottavan Esport Oy:n kanssa, mutta tämä olisi Palloliiton mukaan vaatinut sen, että Esport ottaisi vastattavakseen Pallo-honka Oy:n urheilu- ja kilpailutoiminnasta syntyneet velat. Tähän Esport Oy ei suostunut ja tämän seurauksena Hongalle ei myönnetty liigalisenssiä Veikkausliigaan kaudelle 2015.

Seura siis tippui Veikkausliigasta aina kolmanneksi ylimmälle sarjatasolle asti, jossa sillä oli kakkosjoukkue. Kakkosessa Esport Oy lähti tukemaan Hongan edustusjoukkuetta nimellä FC Esport Honka. Hongan vanha taustayhtiö Pallohonka asetettiin konkurssiin maaliskuussa 2015. (Helsingin Sanomat 2015a, Helsingin Sanomat 2015b, Ilta-Sanomat 2014).

FC Hongan vastinparina toimii HJK. Seurat tulevat Suomen suurimmista kaupungeista ja molemmat ovat tarkastelujakson aikana päässeet pelaamaan Eurokentille.

5.2.4 Tapiolan Honka

Tapiolan Hongasta 1975 irtautui jalkapallon ja jääkiekon ohella myös koripalloon oma erikoisseura, jonka nimeksi tuli Tapiolan Honka. Miesten korkeimmalla sarjatasolla seura voitti nimellä Tapiolan Honka yhteensä 6 mestaruutta, 5 hopeaa ja 5 pronssia. Historiansaatossa seuran miesten edustusjoukkueen toimintaa on pyöritetty Korisliigassa myös nimellä Espoon Honka, jolle on merkittynä yhteensä 7 mestaruutta, 1 hopeaa ja 2 pronssia. (Korisliiga 2016; Tapiolan Honka Kausijulkaisu 2014-2015, 18-21).

Menestyksestä huolimatta 2010-luvulle tultaessa Hongan taivalta on varjostanut talousongelmat. Syksyllä 2011 Espoon Hongalle ei myönnetty liigalisenssiä. Miesten edustusjoukkue siirtyi tämän vuoksi takaisin Tapiolan Hongan nimen alle, joka oli pelannut vuodesta 2006 asti divaritasolla. Visiitti alemmalle sarjatasolle jäi kuitenkin lyhyeksi, Hongan nousua keväällä 2013 takaisin Korisliigaan. (Yle 2013b).

Paluu pääsarjatasolle ei kuitenkaan tuonut mukanaan edellisten vuosien kaltaista menestystä. Kaudella 2014 – 2015 joukkue jäi sarjan viimeiseksi, mutta se ei kuitenkaan pudonnut sarjatasoa alemmas, sillä Korisliigajoukkueiden määrää päädyttiin nostamaan yhdellä. Tämä ei kuitenkaan pelastanut Honkaa talousvaikeuksien vaivatessa seuraa. Vuonna 2012 Hongan miesten ja naisten edustusjoukkueiden toimintaa pyörittämään perustettiin Korishonka Oy niminen taustayhtiö, joka oli lyhyen toimintajaksonsa aikana onnistunut hankkiutumaan pahoihin talousvaikeuksiin. Korishongalla uutisoitiin toukokuussa 2015 olevan yli 50 000 euroa verovelkaa. Näitä velkoja taustayhtiö ei kyennyt maksamaan ja Korishonka Oy ajautui konkurssiin. Konkurssin myötä Honka joutui luopumaan toistamiseen sarjapaikastaan Korisliigassa. (Helsingin Sanomat 2015c; Länsiväylä 2015; Yle 2015b)

Hongan tie ei kuitenkaan vieläkään päättynyt lopullisesti edustusjoukkuetoiminnan siirryttyä keväällä 2016 uuden Espoo Unitedin alaisuuteen. Naisten edustusjoukkue pääsi jatkaamaan taivaltaan naisten Korisliigassa ja miehet pelaavat kaudella 2016-2017 miesten Divari A:ssa. (Suomen Koripalloliitto 2016).

Tapiolan Hongan vastinpariksi valikoitui BC Nokia, joka on tämän hetkisistä Korisliigaseuroista ainoa, saman suuruiselta talousalueelta oleva seura, jolla on taustallaan osakeyhtiömuotoinen taustayhtiö.

5.2.5 Espoo Blues

Espoon Blues, alkuperäiseltä nimeltään Kiekko-Espoo, perustettiin vuonna 1984. Pääsarjatasolle silloinen Kiekko-Espoo nousi keväällä 1992 ja kuuden liigakauden päätteeksi seuran nimi vaihtui Espoo Bluesiksi. Seura saavutti Liigassa yhteensä kaksi hopeaa, vuosina 2008 ja 2011. (Liiga 2016a).

Bluesin 24 vuoden taival Liigassa päättyi keväällä 2016, kun sen taustayhtiö Jääkiekko Espoo Oy:n asetettiin konkurssiin. Kyseinen yhtiö osti Bluesin Jussi Salonojan Blues Hockey Oy:ltä vain neljä vuotta aikaisemmin ja sen toiminta oli jokaisella tilikaudella raskeasti tappiollista. Viimeiseksi jääneellä liigakaudellaan Bluesin maksukyky kärjistyi pahoihin palkanmaksuongelmiin, joiden seurauksena seura joutui myymään tai purkamaan suurimman osan pelaajasopimuksistaan ja jäi lopulta Liigan viimeiseksi. (Iltalehti 2016a; Liiga 2016b; Uusi Suomi 2016).

Bluesin taustayhtiö yritti ennen konkurssia päästä yrityssaneeraukseen, mutta käräjäoikeus ei tätä hyväksynyt. Suurimmat Jääkiekko Espoo Oy:n velkojat olivat verottaja ja Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo. Näille tahoille yhtiö oli lopulta velkaa lähes 900 000 euroa. (Iltalehti 2016a, Kauppalehti 2016b).

Bluesin vastinparina tutkimuksessa toimii Helsingin IFK.

5.2.6 Tampereen Ilves

Tampereen Ilves on yleisseura, joka perustettiin vuonna 1931. Aluksi seuran lajivalikoimaan kuuluivat jalkapallo, pesäpallo ja jääpallo ja seuraavana vuonna valikoimaan lisättiin myös jääkiekko. Nykyään Ilveksen riveissä voi jalkapallon ja jääkiekon lisäksi harrastaa salibandya, futsalia ja ringetteä. Jääkiekossa Ilves on yksi Suomen kaikkien aikojen menestyneimmistä seuroista, saavuttaen yhteensä 16 Suomen mestaruutta, 9 hopeaa ja 12 pronssia. (Ilves 2016).

2010-luvulla Ilves on ollut otsikoissa enemmän talousvaikeuksiensa, kuin urheilullisen menestyksen johdosta. Seuran jääkiekon miesten edustusjoukkueen toimintaa pyörittävä taustayhtiö, Ilves Hockey Oy, on tehnyt vuodesta 2010 lähtien jokaisella tilikaudellaan tappiota, kokonaistappioiden ollessa yhteensä hieman yli 3,5 miljoonaa euroa. Yhtiön tappiot ovat vuosi vuodelta kasvaneet ja huhtikuussa 2016 päättyneen tilikauden tappiot olivat lähes 800 000 euroa, kun vuotta aiemmin tappiot olivat reilut 260 000 euroa. Myös Ilves Hockey Oy:n oma pääoma oli lähes puoli miljoonaa euroa miinuksella. Nämä talousongelmat konkretisoituivat, kun seura uhattiin sulkea liigasta kaudelle 2016 – 2017. Liiga kuitenkin myönsi lopulta Ilvekselle liigalisenssin lisäselvitysten jälkeen, sen osoitettua liigakelpoisuutensa. Liigakelpoisuudesta huolimatta Ilves on taloutensa puolesta jääkiekon liigaseuroista lähimpänä uutta, Espoon Bluesin kaltaista kriisiseuraa. (Iltaalehti 2016b; Ilta-Sanomat 2016).

Ilveksen vastinparina toimii Tampereen toinen liigaseura, Tappara.

5.2.7 Mikkelin Jukurit

Mikkelin Jukurit on jääkiekkoseura, joka perustettiin vuonna 1970. Seuran miesten edustusjoukkue pelasi aina 90-luvun loppupuolella asti lähinnä alasarjoja, lyhyttä visiittiä 1.divisioonaan 70-luvulla lukuun ottamatta. Jukurien nousukiito lähti vuodesta 1998, jolloin edustusjoukkueen päävalmentajaksi nimitettiin Risto Dufva. Tämän jälkeen joukkue nousi kahdessa vuodessa Suomen toiseksi ylimmälle sarjatasolle, vasta perustettuun Mestikseen. Mestiksessä Jukurit pelasivat kaudet 2000 – 2016, voittaen sarjan peräti 7 kertaa ja sijoittuen toiseksi 4 kertaa. (Jukurit 2016).

Joukkue pääsi kokeilemaan nousua Liigaan keväällä 2013, mutta hävisi karsintasarjan Tampereen Ilvekselle voitoin 4-1. Tämän jälkeen Liigasta tehtiin jälleen suljettu sarja. Mahdollinen nousu Mestiksestä Liigaan on tapahtunut keväästä 2014 eteenpäin lisenssi-pohjaisen järjestelmän kautta, jolloin Mestiksen voittanut joukkue voi anoa lisenssiä. (Jatkoaika 2016; Yle 2013c).

Jukurit päätettiin nostaa Liigaan kaudeksi 2016 – 2017. Vaikka seura on tottunut menestymään Mestiksessä, sen taustayhtiö Jukurit HC Oy ei ole kyennyt tekemään positiivista tuloa kertaakaan 2010-luvulla, yhteenlaskettujen tappioiden ollessa lähes puoli miljoonaa euroa. Edustusjoukkueen toimintaa onkin rahoitettu pääasiassa vieraalla pääomalla. Seuran toiminnan ollessa tappiollista maan toiseksi korkeimmalla sarjatasolla, missä palkkakulut ovat vielä maltilliset Liigaan verrattuna, on seuran nousu saanut medialta paljon kritiikkiä. Mestiksessä kaudella 2013 – 2014 Jukureiden liikevaihto oli 1,35 miljoonaa euroa

ja Liigaan nousun johdosta seuran on käytännössä kaksinkertaistettava budjettinsa. (Ilta-Sanomat 2015a; Ilta-Sanomat 2015b; Kauppalehti 2015).

Kauden 2016-2017 kynnyksellä Savon Sanomat uutisoi Jukurien pelaajabudjetin kuusinkertaistuneen. Tämän lisäksi seuran vakituisten toimistotyöntekijöiden määrä on kaksinkertaistunut, kokonaisbudjetin noustessa 3,6 miljoonaan euroon.

Vaikka Jukurit ei ole toistaiseksi joutunut talousvaikeuksien vuoksi konkurssiin tai luopumaan sarjapaikastaan, on sen jatkuvasti tappiollinen toiminta riittävä syy ottaa seura mukaan tutkimukseen. Liiganousun aiheuttama räjähdysmäinen kulupuolen kasvu on yksi aiemmin tutkimuksessa esitellyistä kriisin syistä. Tämän johdosta on perusteltua pitää Jukureita kriisiseurana tässä tutkimuksessa.

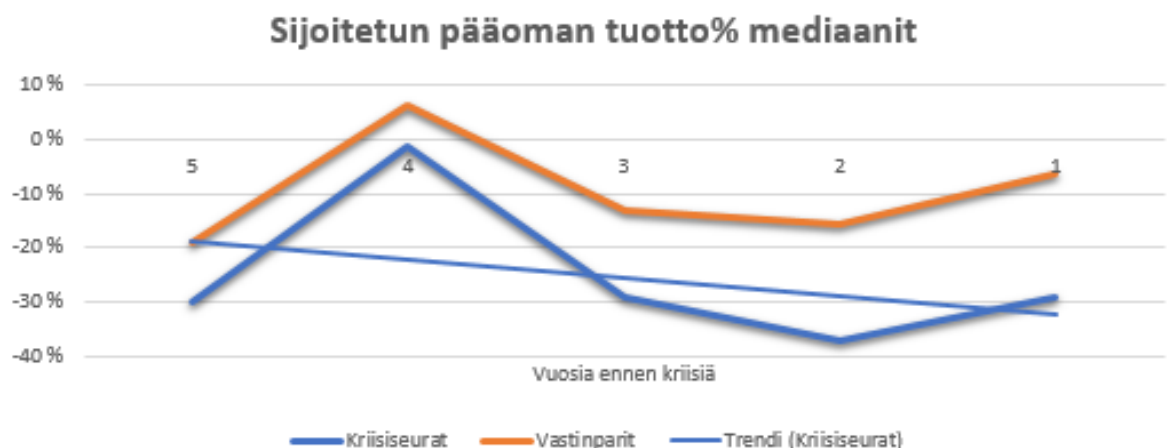
Jukurien vastinparina toimii Vaasan Sport. Valinta kohdistui Sportiin siksi, että seurat ovat saman suuruiselta talousalueelta. Molemmat seurat ovat myös muutaman viime vuoden aikana päätetty nostaa Mestiksestä Liigaan.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi tilinpäätösanalyysillä saavutetut tutkimuksen tulokset. Ensiksi tarkastellaan urheiluliiketoiminnan toimialan kannattavuutta, kasvua, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta yksittäisten tunnuslukujen kautta. Tämän jälkeen analysoidaan seurojen Z-lukujen kehitystä ja tarkastellaan, kuinka hyvin käytetty menetelmä on erotellut kriisiyri-tykset toimivista yrityksistä. Saatuja tunnuslukuja on pyritty havainnollistamaan kuvioin ja taulukoin. Tunnuslukuja kuvataan mediaanien avulla, jotta yksittäiset, tavattoman suuret tai pienet luvut saadaan poistettua. Vain Z-lukua tarkastellaan myös keskiarvon kautta. Kaikkien tutkimuksessa käytettyjen tunnuslukujen arvot ja niiden kehitys seuroittain, kohti kriisihetkeä, on kuvattu tarkemmin liitteessä 1.

6.1 Seurojen kannattavuus ja liiketoiminnan kasvu

Urheiluseurojen liiketoiminnan kannattavuutta on tarkasteltu sijoitetun pääoman tuotto-
sentin kautta. Alla olevasta kuviosta huomataan, että sekä kriisiseuroilla, että näiden vas-
tinpareilla sijoitetun pääoman tuottoprosentti on negatiivinen lähes koko tarkastelujakson
ajan, poikkeuksena neljä vuotta ennen kriisiä, jolloin vastinparien mediaani on positiivinen
(6 %) ja kriisiseurojen mediaani pääsee nollatulokseen (0 %). Tämä siis tarkoittaa sitä,
että tutkittujen urheiluseurojen varsinainen liiketoiminta on pääasiassa kannattamatonta ja
omistajilleen tappiollista.

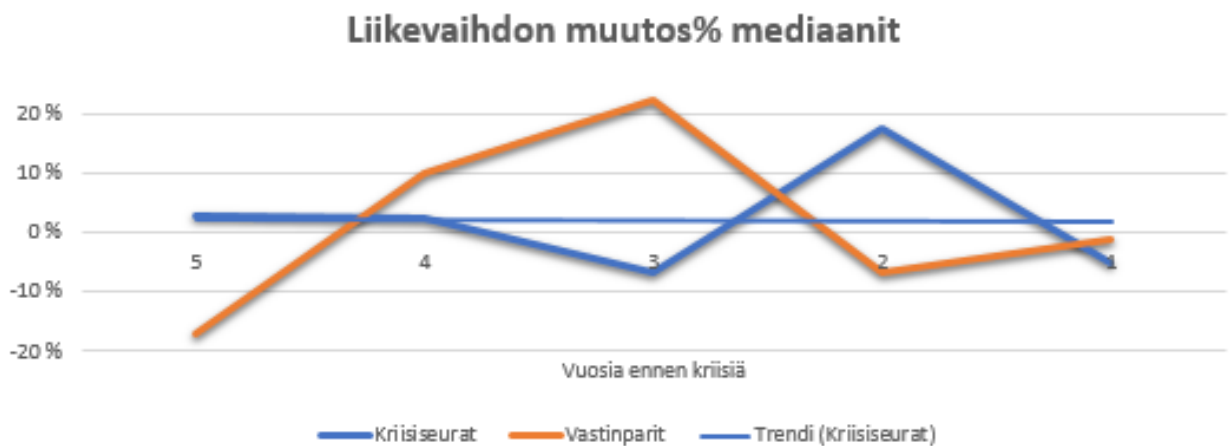


Kuvio 5. Sijoitetun pääoman tuottoprosentin mediaanit.

Molempien tarkastelujoukkojen mediaanikäyrien kehitys on vuosittain suurin piirtein sa-
man suuntaista, sillä erotuksella, että vastinparien mediaani saa huomattavasti parempia
arvoja jokaisena tarkasteluvuotena. Kriisiseurojen tunnusluvun trendi on hieman laskeva,
kun taas vastinparien tunnusluvun mediaani nousee hyvin loivasti kohti nollatulosta (-19%
5 vuotta ennen, -7% vuotta ennen kriisiä). Sijoitetun pääoman tuottoprosentille annettujen
ohjearvojen mukaan tunnusluvun pitäisi olla välillä 3 – 5 %, jotta toiminnan jatkaminen

olisi realistista. Tämän mukaan kohdeseurojen ja vastinparien toiminnan jatkamiselle ei ole realistisia edellytyksiä ja kriisin todennäköisyys on ollut suuri jo viisi vuotta ennen kriisiä.

Yrityksen kasvua on kuvattu liikevaihdon muutosprosentilla. Raju kasvunopeus, tai suuret kasvun vaihtelut altistavat yrityksiä rahoituskriiseille. Tulosten mukaan kriisiseurojen liikevaihdon muutos on ollut hieman tasaisempaa kuin vastinpareilla, vaikka molemmilla muutoksen vaihtelut ovat melko jyrkkiä. Huomattavaa on se, että viimeisen neljän tarkasteluvuoden aikana muutokset ovat joka toinen vuosi positiivisia ja joka toinen vuosi negatiivisia. Etenkään kriisiseurat eivät pysty kasvattamaan liikevaihtoaan kahta vuotta peräkkäin.

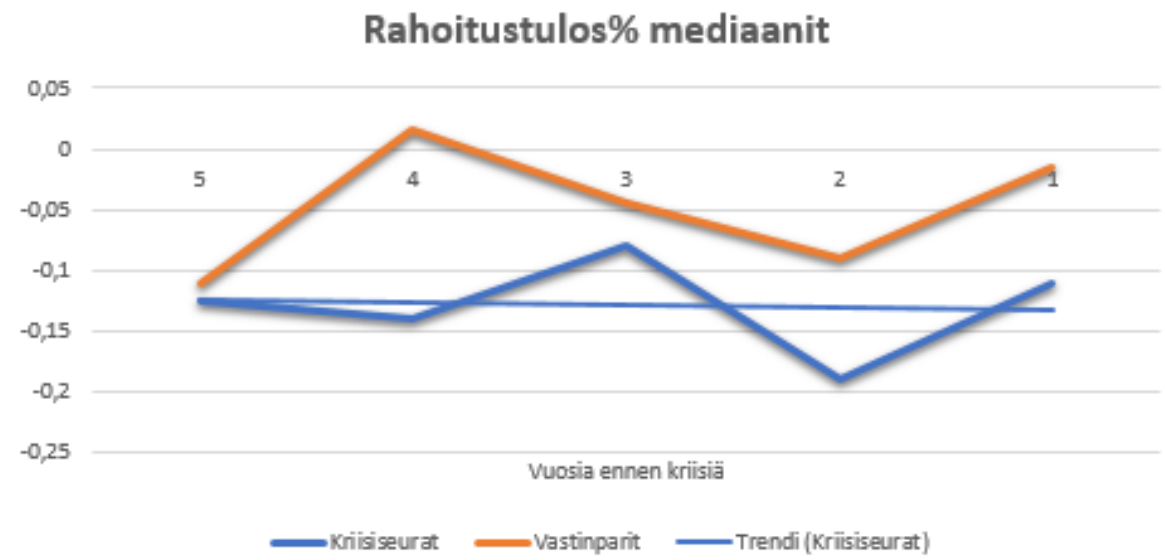


Kuvio 6. Liikevaihdon muutosprosentin mediaanit.

Urheiluliiketoiminnan tuloista edelleen suuri osa pohjautuu joukkueen menestykseen, mikä osaltaan näkyy seurojen liikevaihdon suurina heilahteluina, menestyksen ollessa epätasaista.

6.2 Seurojen maksuvalmius

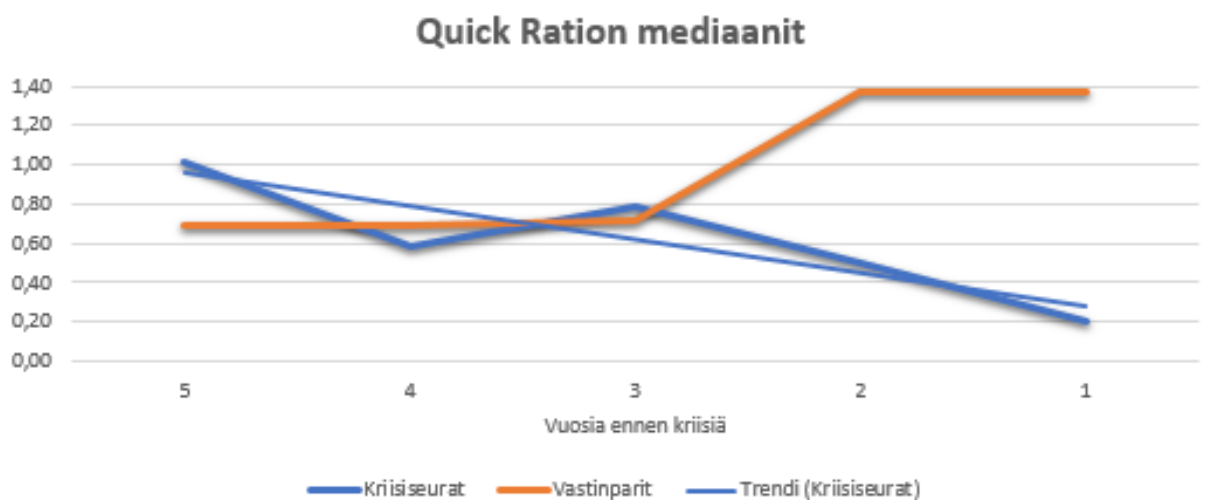
Seurojen dynaamista maksuvalmiutta on mitattu rahoitustulosprosentilla. Tunnusluku kuvaa sitä, miten yrityksen tulorahoitus riittää hoitamaan sen juoksevat maksuvelvoitteet. Kriisiseurojen kuvaajasta huomataan, kuinka rahoitustulosprosentti on runsaasti negatiivinen koko tarkastelujakson ajan. Tämä siis tarkoittaa sitä, että kyseiset seurat eivät kykene rahoittamaan operatiivista toimintaansa tulorahoituksella, vaan joutuu turvautumaan esimerkiksi vieraaseen pääomaan.



Kuvio 7. Rahoitustulosprosentin mediaanit.

Tunnusluku on heikko myös kriisittömillä seuroilla, mutta ne ovat onnistuneet nostamaan tulorahoituksensa positiiviseksi neljä vuotta ennen kriisiä, sekä lähelle nollatulosta vuotta ennen kriisiä (- 2%). Kriisiseurojen tunnusluvun trendi on koko tarkastelujaksolla hitaasti laskemaan päin, mutta toimintaa on onnistuttu hieman korjaamaan kahta vuotta ennen kriisihetkeä. Kahden vuoden kohdalla myös vastinpareilla on tapahtunut saman suuntaisen toiminnan tervehdyttäminen.

Staattista maksukykyä, eli kykyä suoriutua lyhytaikaisista maksuvelvoitteista nopeasti reaalisovittavilla varoilla, on mitattu Quick Ratiolla.

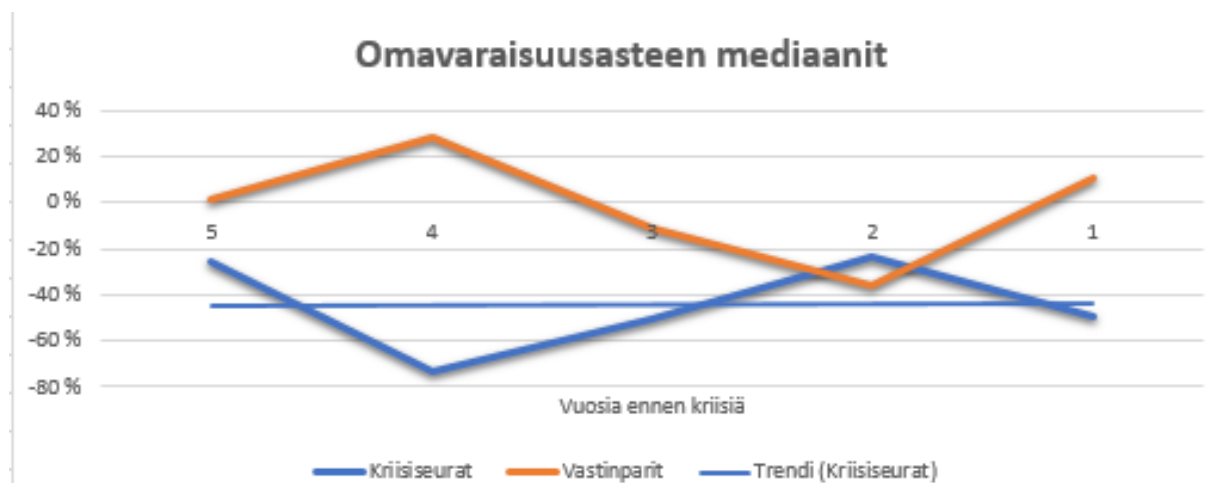


Kuvio 8. Quick Ration mediaanit.

Kuviosta nähdään, että kriisiseurojen ja vastinparien tunnuslukujen trendit ovat vastakkaisuuntaiset. Vastinpareilla on ollut viisi vuotta ennen kriisiä jopa heikompi maksukyky kuin kriisiseuroilla, mutta asia on pystytty korjaamaan. Kahta vuotta ennen kriisiä vastinparien mediaani saa jo erittäin hyviä arvoja (1,38). Kriisiseurojen maksukyky on Quick Ration mukaan vielä kolme vuotta ennen kriisiä ollut vielä varsin tyydyttävällä tasolla (0,79). Kahta vuotta ennen kriisiä tunnusluvun arvo on vajonnut Laitisen (1990) mainitsemaalle kriittisen rajan (0,5) tasolle ja vuotta ennen kriisiä lukema on enää 0,2.

6.3 Seurojen vakavaraisuus

Vakavaraisuutta kuvaamaan on käytetty rahoitusrakenteen arvioinnin yleisintä tunnuslukua, omavaraisuusastetta. Oman pääoman osuuden kriittisenä rajana on pidetty 10 – 15 % taseen loppusummasta, joten kriisiseurojen omavaraisuus on karua luettavaa: viiden vuoden ajalta omavaraisuusasteiden mediaani ei ole käynyt lähelläkään nollatulosta, korkein arvo on saatu kaksi vuotta ennen kriisiä (-24 %). Kriisiseuroista vain kaksi on saanut omavaraisuusasteen positiiviseksi edes yhdellä tilikaudella (Blues ja Ilves). Tämä on myös ainoa tarkasteluhetki, jolloin vastinparien mediaani saa huonomman arvon, kuin kohdeseurojen mediaani. Vuotta ennen kriisihetkeä kaikkien kohdeseurojen omavaraisuusaste oli negatiivinen.



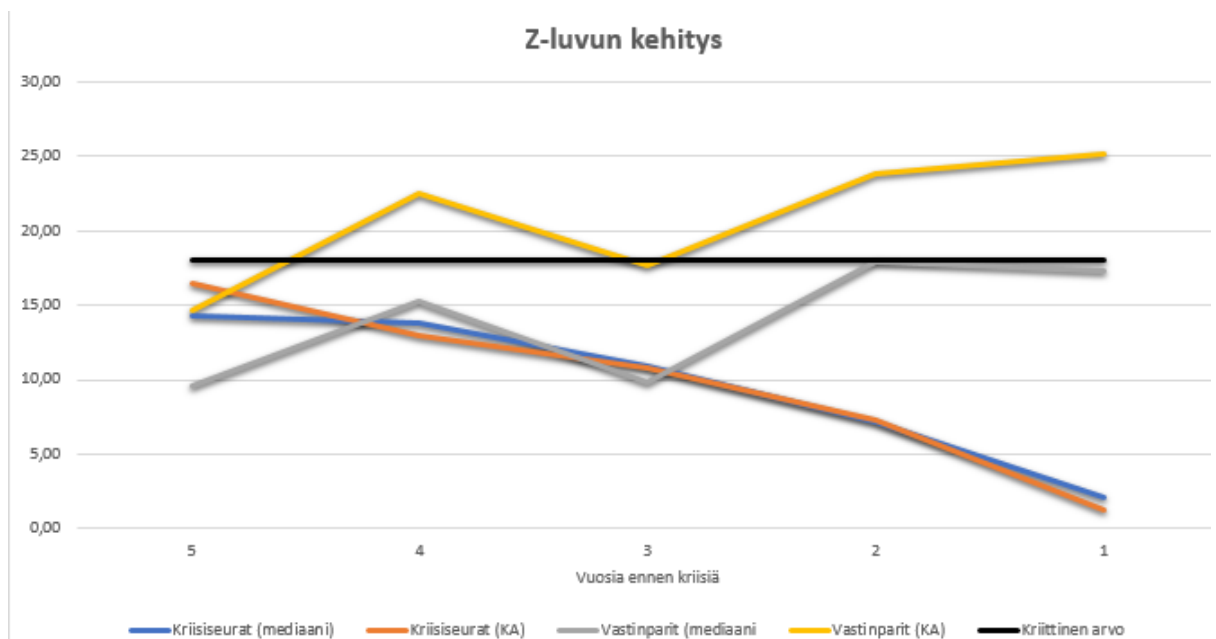
Kuvio 9. Omavaraisuusasteen mediaanit.

Vastinpareissa tilanne on taas toinen, ja yli puolet seuroista (57 %) ovat pitäneet omavaraisuusasteensa positiivisena koko tarkastelujakson ajan. Silti myös vastinparien omavaraisuuden arvot ovat tavallisempiin yrityksiin ja toimialoihin verrattuna varsin heikot, medianin ollessa vuotta ennen kriisihetkeä 11 %.

Voidaankin siis todeta, että pääasiassa tarkastellut urheiluseurat toimivat velkarahoituksella. Vuotta ennen kriisihetkeä kaikista tarkastelluista seuroista 64 %:lla omavaraisuusaste oli negatiivinen. Pelkästään omavaraisuutta tarkasteltaessa urheiluliiketoiminnan rahoituskriisin riskit voidaan nähdä erittäin suurina.

6.4 Urheilutoimialan Z-luku

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, miten hyvin Z-luku erottelee toimivat seurat kriisiseuroista, eli miten käyttökelpoinen kyseinen tunnusluku on urheiluliiketoiminnassa. Erkki K. Laitisen jalostama Z-luku on yksi tunnetuimmista konkurssin ennustamisen menetelmistä. Siinä yhdistetään aiemmin esitetyistä tunnusluvuista kolme: rahoitustulosprosentti, quick ratio ja omavaraisuusaste. Näille tunnusluvuille on ennalta määritetty kertoimet, joten menetelmä on yksinkertainen ja tehokas. Alla olevasta kuvaajasta näkyy Z-luvun kehitys kriisiseuroilla ja vastinpareilla niin mediaanien, kuin keskiarvojenkin osalta. Z-luvun kriittisenä arvona pidetty lukema 18 on merkitty kaavioon mustalla viivalla.



Kuvio 10. Z-luvun kehitys.

Kuviosta nähdään, että kriisiseurojen mediaani ja keskiarvo ovat lähes identtiset ja niiden arvot heikkenevät tasaisesti mitä lähemmäs kriisiä päästään. Laitisen Z-luku määrittää tarkastellut kriisiseurat kriittisen arvon alle jo viisi vuotta ennen kriisihetkeä. Vastinparien kohdalla keskiarvo vaihtelee kriittisen arvon molemmin puolin yli kolme vuotta ennen kriisiä, kunnes kolmen vuoden kohdalla se lähtee selkeään nousuun. Vuotta ennen kriisiä vastinparien keskiarvo saa lukeman 24,81. Vastinparien mediaanin kohdalla trendi on täysin samankaltainen kuin keskiarvollakin, mutta Z-luku määrittelee mediaaniseuran kriisiyri-tykseksi koko tarkastelujakson ajan. Kaksi vuotta ennen kriisiä vastinparien mediaani saa

arvon 17,87 ja vuotta ennen 17,33, joten se pääsee kuitenkin erittäin lähelle kriittistä arvoa.

Aika ennen kriisiä	Z < 18	Z > 18
1v.		
Kriisiseurat	6	1
Vastinparit	3	3
2v.		
Kriisiseurat	6	1
Vastinparit	3	3
3v.		
Kriisiseurat	4	2
Vastinparit	4	2

Taulukko 2. Z-luvun nelikenttäanalyysi

Taulukosta 2 nähdään, miten Laitisen Z-luku on jakanut seurat kriittisen arvon ylä – ja alapuolelle. Vastinpareja on tässä luokittelussa yksi vähemmän, johtuen siitä, että tilinpäätöstietoja ei saatu aivan kaikille tarkasteluvuosille. Taulukosta kuitenkin havaitaan, että Z-luku määrittelee kriisiseuroista oikein 86 %, sekä vuotta, että kahta vuotta ennen kriisiä. Kolme vuotta ennen kriisiä ennustamistarkkuus hieman heikkenee, jolloin 66 % kriisiseuroista määritellään oikein. Z-luvun ennustamistarkkuus on huomattavasti heikompi vastinparien kohdalla. Vuotta ja kahta vuotta ennen kriisiä puolet seuroista määritellään väärin, kriisiseuraksi. Voidaankin todeta, että virhetyyppi 2 on erittäin yleinen urheiluseurojen rahoituskriisiä ennustettaessa.

6.5 Seurojen Z-luvun kehitys

Tässä kappaleessa on havainnollistettu jokaisen kohdeseuran ja sen vastinparin Z-luvun kehitystä, kun lähestytään kriisivuotta. Taulukossa kriisivuosi on merkitty vuotena nolla. Osasta seuroista on saatu tilinpäätösinformaatiota myös kriisivuoden jälkeen, joten päästään tutkailemaan myös seuran kykyä toipua kriisistä. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli ottaa selville, miten aikaisin seurojen rahoituskriisi olisi voitu havaita ja mahdollisesti toiminnan uudelleenohjauksen myötä välttää se. Tähän päästään, mikäli seuran Z-luvun havaitaan laskevan systemaattisesti kohti kriittistä rajaa. Seurojen muiden tunnuslukujen kehitystä on kuvattu tarkemmin liitteessä 1.

FC TPS:n Z-luku on viisi vuotta ennen kriisiä hieman alle kriittisen rajan (16,9), ja seuraavana vuonna luku on romahtanut. Tästä kuitenkin on toivuttu erittäin hyvin, ja vain

kaksi vuotta ennen rahoitusvaikeuksien kärjistymistä, TPS:n kriisiä olisi ollut mahdoton ennustaa. Vuosi ennen kriisihetkeä tunnusluvun lukema on 13,75. Alla olevasta taulukosta nähdään, että seura ei onnistunut korjaamaan toimintaansa uudelleen, tunnusluvun tippuessa lähes nollaan vuosi kriisin jälkeen.

	Vuosia ennen kriisiä					Vuosia kriisin jälkeen	
	5	4	3	2	1	0	-1
FC TPS	16,9	2,97	18,65	29,32	13,75	7,60	0,77
FC Inter	-1,38	-2,12	1,02	14,15	18,44	33,49	32,24

Taulukko 3. Z-luvun kehitys FC TPS & FC Inter

Vastinparilla, FC Interillä, tilanne on sen sijaan lähes päinvastainen. Sen Z-luku on vielä kolme vuotta ennen kriisihetkeä täysin pohjalukemissa, kunnes se alkaa tekemään nousua. Kaksi vuotta ennen kriisiä olisi voitu luulla, että Inter on kriisiseura ja TPS puolestaan tutkimuksen vastinpari. Taulukosta huomataan, että Inter on pystynyt kohentamaan toimintaansa jatkuvasti, saaden erittäin hyviä arvoja kahtena viimeisenä tarkasteluvuotena.

JJK:ta ja sen vastinparia FC Lahtea tarkasteltaessa voidaan huomata, miten molempien seurojen Z-luku saa erittäin heikkoja, jopa luokattomia arvoja koko tarkastelujakson ajan. Lukujen perusteella molemmat seurat ovat olleet huomattavassa kriisivaarassa jo kolme vuotta ennen kriisihetkeä.

	Vuosia ennen kriisiä					Vuosia kriisin jälkeen	
	5	4	3	2	1	0	-1
JJK			6,98	3,16	-1,09	2,34	9,70
FC Lahti			1,52	0,70	4,00	1,74	1,16

Taulukko 4. Z-luvun kehitys JJK & FC Lahti

Tästä tarkasteluparista mielenkiintoisen tekee FC Lahden kriisiseurauksen statukseen oikeuttavat Z-luvun arvot. Vaikka luvut ovat jopa huonompia kuin JJK:n, joka talousvaikeuksien johdosta joutui kamppailemaan toimintansa säilyttämisestä, ei Lahden toiminnan jatkuminen ole missään vaiheessa uutisoitu olevan vaakalaudalla. Yhtenä selittäjänä Lahden äärimmäisen huonolle Z-luvun arvoille voidaan pitää sen luokatonta maksukykyä. Liitteestä 1 nähdään, että Quick Ratio saa luokattomia arvoja. Vuotta ennen kriisiä tunnusluku oli vain 0,32, vastinparien mediaanin ollessa 1,37.

Laitisen Z-luku painottaakin eniten juuri Quick Ratiota, joten tämä osaltaan selittää FC Lahden huonot arvot, vaikka sen varsinainen liiketoiminta ei ole yhtä huonolla tasolla kuin

kriisiseuroilla. Esimerkiksi kriisivuonna Lahden rahoitustulosprosentti oli tasan nolla, kun taas vertailtavan kohdeseuran JJK:n saman tunnusluvun arvo oli - 31 %.

FC Honka määritellään Z-luvun mukaan vielä vuotta ennen kriisiä toimivaksi seuraksi. Tätä aikaisempina vuosina se on ollut hieman kriittisen arvon alapuolella. Hongan rahoituskriisiä ei Z-luvun perusteella olisi voitu ennakoida vuotta ennen kriisiä. Hongan vastinparina toiminut HJK sen sijaan on luokiteltu Laitisen Z-luvun mukaan vielä neljä vuotta ennen kriisihetkeä kriisiseuraksi, vaikka se on käytännössä koko 2000 – luvun ollut Suomen menestynein ja hallitsevin jalkapalloseura. Sen luvut ovat nousseet kuitenkin vuosi vuodelta tasaisesti ja mitä lähemmäs kriisihetkeä ollaan menty, sitä parempia arvoja HJK on Z-luvulleen saanut.

	Vuosia ennen kriisiä					Vuosia kriisin jälkeen	
	5	4	3	2	1	0	-1
FC Honka	14,59	14,27	11,70	12,91	19,10		
HJK	9,54	15,38	33,61	45,49	48,01		

Taulukko 5. Z-luvun kehitys FC Honka & HJK.

Koripalloseuroista tutkimukseen saatiin konkurssiin mennyt Tapiolan Honka ja sille löytyi sopiva vastinpari BC Nokiasta. Näiden seurojen kohdalla tutkimustulosta heikentää saadun aineiston rajallisuus, tarkasteltavien vuosien jäädessä vain kahteen. Aineistosta kuitenkin huomataan, että Tapiolan Hongan lukemat ovat negatiiviset jo taustayhtiön ensimmäisellä tilikaudella (2012 – 2013), ja vuotta ennen kriisiä Z-luku vain heikkenee. Luvun ollessa jo ensimmäisenä vuonna negatiivinen, on vaikea arvioida olisiko seuralla ollut mahdollisuutta välttää kriisi. Toiminnan uudelleenohjauksen mahdollisuuksia arvioitaessa Hongasta olisikin tarvittu tilinpäätöstietoja jo ennen kuin toiminta yhtiöitettiin. BC Nokiakin määritellään kriisiseuraksi ensimmäisellä saatavissa olevalla tilikaudella, mutta se on onnistunut seuraavana vuonna kohentamaan toimintaansa, Z-luvun noustessa tyydyttävälle tasolle (24,2).

	Vuosia ennen kriisiä					Vuosia kriisin jälkeen	
	5	4	3	2	1	0	-1
Tapiolan Honka				-11,13	-32,36		
BC Nokia					16,22	24,20	

Taulukko 6. Z-luvun kehitys Tapiolan Honka & BC Nokia.

Jukurien ja sen vastinparin, Vaasan Sportin Z-luvut ovat myös pääosin erittäin heikkoja. Poikkeuksena on Jukurien hyvä (26,22) lukema neljä vuotta ennen kriisihetkeä. Tämän

jälkeen lukema kuitenkin heikkenee vuosittain, ja vuotta ennen kriisihetkeä luku on painunut lähelle nollaa (2,12). Tätä suuntausta tarkasteltaessa seuran nostamista ylimmälle sarjatasolle Liigaan voidaan konkurssin suuren todennäköisyyden johdosta pitää täysin perusteettomana.

	Vuosisia ennen kriisiä					Vuosisia kriisin jälkeen	
	5	4	3	2	1	0	-1
Jukurit	13,92	26,22	10,17	7,37	2,12		
Sport	2,21	2,90	6,39	7,63	10,75	3,94	

Taulukko 7. Z-luvun kehitys Jukurit & Sport.

Sportin tilanne näyttää suhteellisen samalta kuin aiemmin esitetty FC Lahden tilanne: vaikka tulorahoitus on urheiluseuroihin verrattuna kohtuullisella tasolla (pääosin positiivinen rahoitustulosprosentti) ja liikevoitto useana vuonna positiivinen, heikentää negatiivinen omavaraisuusaste oleellisesti Z-lukua. Sport onkin saanut omavaraisuusasteensa positiiviseksi vasta vuotta ennen kriisihetkeä.

	Vuosisia ennen kriisiä					Vuosisia kriisin jälkeen	
	5	4	3	2	1	0	-1
Blues			26,57	2,57	1,80		
HIFK	45,27	80,87	50,23	53,62	53,69	28,82	

Taulukko 8. Z-luvun kehitys Blues & HIFK

Suomen urheiluliiketoiminnan rahoituskriiseistä ehkä suurimman huomion viime vuosina on saanut Espoo Blues. Sen taustayhtiö meni konkurssiin keväällä 2016 ja yllä olevasta taulukosta huomataan, että Z-luvun mukaan kolme vuotta aikaisemmin konkurssia ei olisi voitu ennustaa. Lukema putoaa tämän jälkeen rajusti ja on jo kahta vuotta ennen konkurssia lähellä nollaa (2,57). Vuotta ennen kriisiä seura ei ole kyennyt korjaamaan liiketoimintaansa, ja Z-luku on heikentynyt entisestään. Bluesin vastinpari, Helsingin IFK, sen sijaan saa tarkastelujakson alusta alkaen erinomaisia arvoja. HIFK onkin kyseisellä ajanjaksolla ainoa, jota Laitisen Z-luku pitää jokaisena vuotena kriisittömänä seurana.

Viimeisenä tarkasteluparina on Tampereen perinteikkäät jääkiekkoseurat Ilves ja Tappara. Näistä kohdeseurana toiminut Ilves on Z-luvun mukaan kriisiseura jo viittä vuotta ennen kriisiä ja sen konkurssivaara on ollut huomattavan suuri jo vuosia. Ilveksen Z-luvun arvot eivät nouse tarkastelujaksolla kertaakaan yli kymmenen, mitä voidaan pitää jopa urheiluliiketoiminnassa äärimmäisen heikkona tuloksena. Tappara puolestaan luokitellaan kriisittömäksi vasta kahta vuotta ennen kriisiä. Se tosin on saanut kriittistä arvoa (18) lähellä olevia arvoja lähes jokaisena tarkasteluvuotena.

	Vuosia ennen kriisiä					Vuosia kriisin jälkeen	
	5	4	3	2	1	0	-1
Ilves	8,09	3,77	5,22	7,18	5,60		
Tappara	17,91	15,23	13,30	21,59			

Taulukko 9. Z-luvun kehitys Ilves & Tappara.

Yleisesti voidaan todeta, että yksittäisten seurojen tunnusluvun kehityksen seuraamisen perusteella kriisin välttäminen olisi ollut vaikeaa. Suurimmalla osalla seuroista Z-luku saa äärimmäisen huonoja arvoja läpi tarkastelujakson, eikä näiden seurojen kohdalla ole nähtävissä tunnusluvun systemaattista laskua. Muissa tapauksissa seurojen Z-luvun arvon muutokset ovat erittäin radikaaleja, jonka myötä toiminnan hallittu uudelleen suuntaaminen olisi ollut hankalaa.

7 Johtopäätökset

Yksittäisiä tunnuslukuja tarkasteltaessa voidaan todeta, että urheiluliiketoimintaa harjoittavat seurat saavat erittäin heikkoja arvoja lähes kaikista tutkimuksessa käytetyistä luvuista. Sekä kohdeseurojen, että niiden vastinparien mediaaniarvot ovat lähes järjestäen heikompia, kuin mitä esimerkiksi YTN ohjeissaan määrittelee. Poikkeuksena toimii vastinparien Quick Ratio, joka on koko tarkastelujakson ajan vähintään tyydyttävällä tasolla, ja kolme vuotta ennen kriisiä nousee hyvälle tasolle. Muiden tunnuslukujen perusteella urheiluseurat eivät ole sijoittajilleen kannattavia, eikä niiden tulorahoitus riitä kattamaan toimintansa juoksevia kuluja. Urheiluseurojen voidaankin katsoa pyörivän pääasiassa vieraalla pääomalla, muutamaa poikkeustapausta lukuun ottamatta. Etenkin kriisiseurojen omavaraisuus on järjestäen negatiivinen.

Z-luku tekee selkeän eron kriisiseurojen ja vastinparien välille kolme vuotta ennen kriisiä. Yli kolme vuotta ennen kriisiä mediaaniarvojen perusteella erottelu ei onnistu. Tätä voidaan pitää merkittävänä tuloksena. Täysin Z-luku ei silti toimi, tunnusluvun luokittellessa toimivat seurat erittäin helposti kriisiseuraksi. Laitisen Z-luku siis osaa erotella urheiluseurojen joukosta kriisiseurat ja toimivat seurat, mutta virhetyyppi 2:n osuus on liian suuri. Tässä tutkimuksessa käytetyn ennustamismenetelmän parantamiseksi urheilutoimialalle pitäisi määritellä uusi kriittinen arvo. Nykyinen raja-arvo 18 on selkeästi liian suuri myös toimiville seuroille.

Virhetyyppi 2: sen yleisyys urheiluliiketoiminnassa perustuu varmasti tutkimuksen alussa esitettyjen urheiluliiketoiminnan erityispiirteisiin. Seurojen omistajien ja johtohenkilöiden toiminnan arviointi poikkeaa normaalia liiketoimintaa harjoittavasta yrityksestä. Urheilullisen menestyksen lisäksi esimerkiksi seurojen tuottama yhteiskunnallinen hyöty on asia, joka mahdollistaa seuran toiminnan jatkumisen, vaikka sen taloudelliset tunnusluvut olisivat heikolla tasolla. Mikäli urheiluseura koetaan tarpeeksi tärkeäksi kaupungilleen ja se luo yhteenkuuluvuuden tunnetta sen asukkaille, ei seuraa yksinkertaisesti haluta päästää kriisiin ja se saa toimintansa ylläpitämiseen apua ja joustoa sidosryhmiltään, esimerkiksi anteeksi annettujen velkojen muodossa.

Z-lukua voisi silti suositella kaikille urheiluseuroille käytettäväksi toiminnan seuraamiseen ja analysointiin. Tunnusluku on helppo ja yksinkertainen, joka tarjoaa monipuolisesti tietoa seuran talouden eri osa-alueista. Mikäli urheilutoimialalle määriteltäisiin oma kriittinen raja-arvo, helpottuisi seurojen kriisiriskin kehityksen arviointi huomattavasti.

Tähän tutkimukseen valittujen seurojen taustayhtiöiden tilinpäätöksiä käsiteltiin oikeismattomina, mikä osaltaan hieman heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Esimerkiksi taaseen erien oikaisuun ei vain ollut mahdollisuutta. Tutkimusmenetelmä haluttiin myös pitää mahdollisimman yksinkertaisena ja toistettavana. Kaikista seuroista ei myöskään saatu aineistoa kaikille halutuille tarkasteluvuosille. Tutkimuksen voidaan silti katsoa onnistuneen, sillä tutkimusongelmiin pystyttiin vastaamaan ja tutkimuksen tavoitteet saavutettiin.

Tutkimuksen yleistettävyyteen vaikuttaa seurojen rajallinen määrä ja käyttöön saatiin vain seitsemän kriisiseuraa. Urheiluliiketoiminta on nykyisessä yhtiömuodossaan vielä melko uusi ilmiö, joten jo tämä rajaa tutkimusaineistoa. Kaikista tutkimukseen halutuista seuroista ei tilinpäätöstietoja ollut saatavilla laisinkaan. Tutkimus toimii kuitenkin melko hyvänä näytteenä urheiluseurojen rahoituskriisien ennustamisesta.

Urheiluliiketoimintaa ja sen talousongelmia voisi tutkia enemmänkin. Jatkossa, mikäli seurojen vaikeudet jatkuvat, tutkimusta voisi yrittää kokeilla vielä hieman suuremmalla tutkimusaineistolla. Olisi myös mielenkiintoista tutkia seurojen rahoituskriisiin johtaneita syitä, sekä seurojen johdon, että sidosryhmien perspektiivistä. Näin ollen asiaa päästäisiin tutkimaan myös laadullisesta näkökulmasta.

Tämän opinnäytetyön työstäminen alkoi loppukeväällä 2016 aiheen valinnalla. Työtä ei tehty millekään taholle toimeksiantona, vaan olen luonut aiheen, sen rajaukset ja tavoitteet alusta asti täysin itse. Alkukesään mennessä työn aihe alkoi muodostua ja aloin karottaa tutkimuksessa mahdollisesti käytettävää kirjallisuutta. Työskentelyprosessi on sujunut pääasiassa erittäin hyvin ja aikataulun mukaisesti. Hankalinta työssä oli kohdeseurojen valinta, sillä tilinpäätöstietojen saatavuus oli asetettujen rajausten takia hieman haastavaa. Kaiken kaikkiaan työskentely on ollut mielekästä ja olen oppinut tilinpäätösten analysoinnista valtavasti. On myös ollut erittäin mielenkiintoista päästä tutustumaan erittäin läheltä urheiluliiketoimintaan tunnuslukujen ja niiden analysoinnin kautta.

8 Lähteet

Andreff, W. (2008). Globalization of the sports economy. Rivista di diritto economia dello sport. 2008 4:, 13–32.

Balanceconsulting. 2016a. Sijoitetun pääoman tuotto. Luettavissa: http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/sijoitetun_paaoman_tuotto Luettu: 2.11.2016

Balanceconsulting 2016b. Kolmen muuttujan Z-luku. Luettavissa: http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/kolmen_muuttujan_z_luku Luettu 22.10.2016

Beech, J. & Chadwick, S. 2004. The Business of Sports Management. Pearson Education.

FC TPS Historia. 2016. Luettavissa: <http://fc.tps.fi/fi/seura/historia>. Luettu 10.10.2016

Helsingin Sanomat 2014. Kaupan oleva FC Honka ei halua velkasaneeraukseen. Luettavissa: <http://www.hs.fi/urheilu/a1393732750108> Luettu: 20.10.2016

Helsingin Sanomat 2015a. Pallohonka Oy on asetettu konkurssiin – FC Hongan entisen taustayhtiön tarina päättyi. Luettavissa: <http://www.hs.fi/urheilu/a1426822509188> Luettu: 21.10.2016

Helsingin Sanomat 2015b. FC Esport Honka ponnistaa Kakkosesta kohti liigaa. Luettavissa: <http://www.hs.fi/urheilu/a1421210419186> Luettu: 24.10.2016

Helsingin Sanomat 2015c. Tapiolan Honka luopuu Korisliigasta. Luettavissa: <http://www.hs.fi/urheilu/a1432865719529> Luettu 25.10.2016

Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., Stewart, B. & Westerbeek, H. 2012. Sport Management: principles and applications. Routledge. New York. 3rd ed.

Ilta-lehti 2016a. Se siitä! Bluesin konkurssi varmistui. Luettavissa: http://www.iltalehti.fi/smliiga/2016032921336705_sm.shtml Luettu 28.10.2016

Ilta-lehti 2016b. Talousahdingossa oleva Ilves sai sittenkin liigalisenssin. Luettavissa: http://www.iltalehti.fi/smliiga/2016052521622678_sm.shtml Luettu: 31.10.2016

Ilta-Sanomat 2014. FC Honka ei jatka Veikkausliigassa – “surullinen päivä Espoon jalkapalloilulle”. Luettavissa: <http://www.iltasanomat.fi/veikkausliiga/art-2000000850437.html>
Luettu 24.10.2016

Ilta-Sanomat 2015a. Lähes miljoona euroa velkaa – onko Jukurien liigahaave realismia?
Luettavissa: <http://www.iltasanomat.fi/mestis/art-2000000927267.html> Luettu: 26.10.2016

Ilta-Sanomat 2015b. Kommentti: Jukurit saisi jäädä rannalle. Luettavissa: <http://www.iltasanomat.fi/sm-liiga/art-2000000989130.html> Luettu: 25.10.2016

Ilta-Sanomat 2016. SM-Liigaseura karmeassa talouskurimuksessa – Ilves teki historiansa suurimmat tappiot: “Järkyttävä tulos”. Luettavissa: <http://www.iltasanomat.fi/sm-liiga/art-2000001939936.html> Luettu: 25.10.2016

Jatkoaika 2016. Jukureiden tie liigaan – unelma murskaksi liigakarsinnoissa. Luettavissa: <http://www.jatkoaika.com/Artikkeli/jukureiden-tie-liigaan-%E2%88%92-unelma-murskaksi-liigakarsinnoissa/178212> Luettu: 26.10.2016

JJK – Historia. 2016. Luettavissa: <http://www.jjk.fi/seura/historia/> Luettu: 21.10.2016

Jukurit – Seura. 2016. Luettavissa: <http://www.jukurit.fi/fi-fi/article/etusivu/seura/57/> Luettu: 26.10.2016

Kauppalehti 2015. Yrittää kiekkopomoksi, vaikka oma seura rapakunnossa. Luettavissa: <http://m.kauppalehti.fi/uutiset/yrittaa-kiekkopomoksi--vaikka-oma-seura-rapakunnossa/qJYsmZNm> Luettu: 26.10.2016

Kauppalehti 2016a. Perinteinen TPS pulassa, haalii rahaa kannattajilta. Luettavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/perinteinen-tps-pulassa--haalii-rahaa-kannattajilta/AT-WJy3iG> Luettu 18.10.2016

Kauppalehti 2016b. Espoon Blues meni konkurssiin. Luettavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/espoon-blues-meni-konkurssiin/2YnyVEtV> Luettu 28.10.2016

Keksisuomalainen 2013. JJK on vakavissa talousvaikeuksissa – pelastuskampanja alkaa. Luettavissa: <http://www.ksml.fi/urheilu/jalkapallo/JJK-on-vakavissa-talousvaikeuksissa-%E2%80%93-pelastuskampanja-alkaa/211189> Luettu: 21.10.2016

Konkurssilaki 20.2.2004/120

Korisliiga 2016. Sarjan historia – mitalistit. Luettavissa: <http://korisliiga.fi/historia/#mbt:2-550&t&0=4&2=1> Luettu: 25.10.2016

Laakso, T., Laitinen, E. & Vento, H. 2010. Uhkaava maksukyvyttömyys ja onnistunut yrityssaneeraus. Talentum. Helsinki.

Laitinen, E. 1990. Konkurssin ennustaminen. Alajärvi: Alaprint Oy.

Laitinen, E. & Laitinen, T. 2004. Yrityksen rahoituskriisin ennustaminen. Talentum. Helsinki.

Liiga 2016a. Espoo Blues. Luettavissa: <http://liiga.fi/joukkueet/blues/otteluohjelma> Luettu: 28.10.2016

Liiga 2016b. Joukkuetilastot. Luettavissa: <http://liiga.fi/tilastot/2015-2016/runkosarja/joukkueet/> Luettu 31.10.2016

Linnakangas, E. 2002. Urheilutoiminnan yhtiöittämisen veroedut ja haitat. Urheiluoikeuden yhdistys. Turku. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10224/3715/linnakangas3138.pdf?sequence=1> Luettu: 13.11.2016

Länsiväylä 2015. Espoolaisseuran liigataival päättyy taas? Taustayhtiö haettiin konkurssiin. Luettavissa: <http://www.lansivayla.fi/artikkeli/289763-espoolaisseuran-liigataival-paatty-taas-taustayhtio-haettiin-konkurssiin> Luettu: 25.10.2016

MTV 2016. Talouskriisiin joutuneelle TPS:lle tärkeitä uutisia – lähes puolen miljoonan velat anteeksi. Luettavissa: <http://www.mtv.fi/sport/jalkapallo/veikkausliiga/artikkeli/talouskriisiin-joutuneelle-tps-lle-tarkeita-uutisia-lahes-puolen-miljoonan-velat-anteeksi/5837132> Luettu 18.10.2016

Mäntylä, M. 25.11.2013. Urheiluseuran budjetointi – vältä nämä kolme tyypillistä virhettä. Aina ennenkin – keskustelunavauksia urheiluseuratoiminnasta. Luettavissa: <http://ainaennenkin.fi/urheiluseuran-budjetointi-valta-nama-kolme-tyypillista-virhetta/>. Luettu: 10.8.2016

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2003. Tilinpäätösanalyysi, Edite Prima Oy.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2007. Yritysrahoitus. Edita. Helsinki

Palloliitto 2016. FC TPS Turku Oy teki tappiota runsaat 100 000 euroa. Luettavissa: <https://www.palloliitto.fi/uutiset/miesten-ykkonen/fc-tps-turku-oy-teki-tappiota-runsaat-100-000-euroa> Luettu: 11.10.2016

Prihti, A. 1975. Konkurssin ennustaminen taseinformaation avulla. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Roitto, R. 2013. Ammattimainen taloudellinen toiminta suomalaisessa huippujoukkueurheilussa. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Savon-Sanomat. Liigaan nousu kuusinkertaistaa Jukurien pelaajabudjetin. Luettavissa: <http://www.savonsanomat.fi/urheilu/jaakiekk/Liigaan-nousu-kuusinkertaistaa-Jukurien-pelaajabudjetin/746001>
Luettu: 26.10.2016

Shank, M. 2009. Sports marketing: a strategic perspective. Pearson Prentice Hall : Pearson Education International cop. 4th international ed.

Suomen Koripalloliitto 2016. Hongan edustusjoukkueet Espoo Unitedin viirin alle. Luettavissa: http://www.basket.fi/uutiset/kaikki_uutiset/naisten_sm-sarja/?x122523=40458282
Luettu: 25.10.2016

Tapiolan Honka kausijulkaisu 2014-2015. Luettavissa: http://www.tapiolanhonka.fi/wp-content/uploads/Kausijulkaisu_2014-2015.pdf
Luettu 25.10.2016

Tilastokeskus 2016. Konkurssit Suomessa vuodesta 1986. Luettavissa: http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_oik_konk/030_konk_tau_103.px/table/tableViewLayout1/?rxid=b4dd718b-807a-43be-87d5-04ea1a65ccc6
Luettu: 12.6.2016

Urheilumuseo 2014. FC Honka. Luettavissa: <http://www.urheilumuseo.fi/portals/47/veik-kausliiga/seurat/honka.htm> Luettu 23.10.2016

Uusi Suomi 2016. Espoo Bluesin taru päättyy maaliskuussa? Luettavissa: <https://www.uusi-suomi.fi/urheilu/165501-espoo-bluesin-taru-paattyy-maaliskuussa> Luettu: 31.10.2016

Yhdistyslaki 26.5.1989/503

Yle 2013a. JJK suuressa hädässä – pyytää jyvaskyläläisiltä rahaa. Luettavissa:

<http://yle.fi/urheilu/3-6724386> Luettu: 21.10.2016

Yle 2013b. Honka Salmisen johdolla liigaan – “Pieni epävarmuus on”. Luettavissa:

<http://yle.fi/urheilu/3-6858915> Luettu 25.10.2016

Yle 2013c. Liigakarsinnat lopetetaan – Mestismestari anoo jatkossa nousua. Luettavissa:

<http://yle.fi/urheilu/3-6994431> Luettu 26.10.2016

Yle 2015a. TPS ei edes yrittänyt Veikkausliigaan – paluu viimeistään 2017. Luettavissa:

<http://yle.fi/urheilu/3-7728065> Luettu 20.10.2016

Yle 2015b. Korishonka Oy:n hallituksen puheenjohtaja: Hankalalta näyttää. Luettavissa:

<http://yle.fi/urheilu/3-8022872> Luettu 25.10.2016

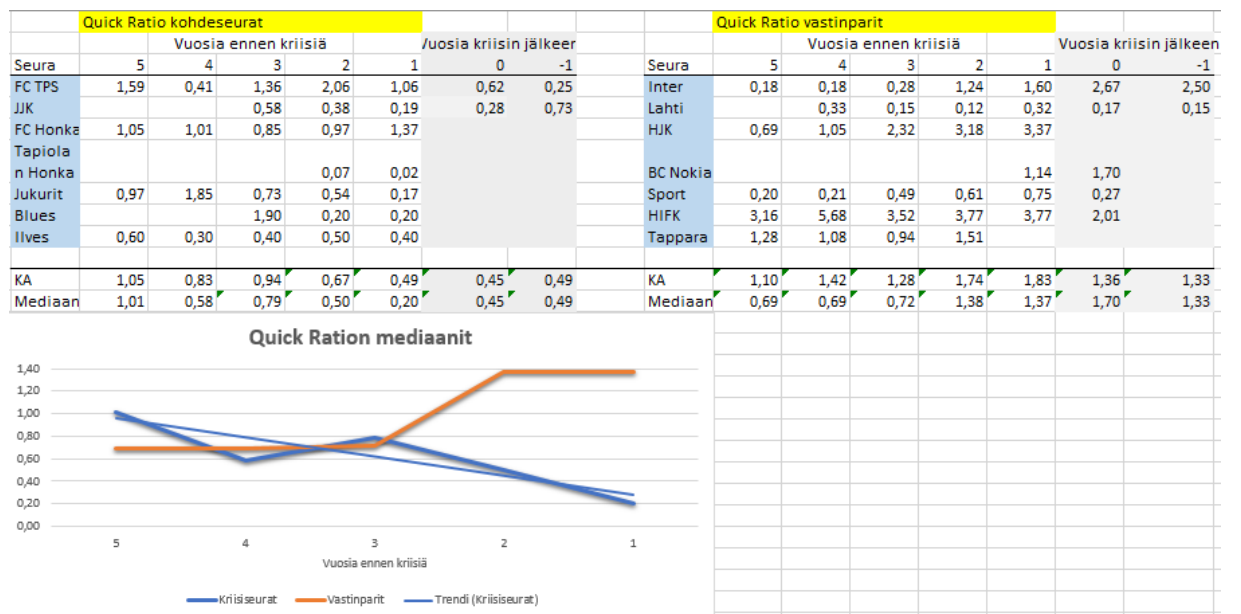
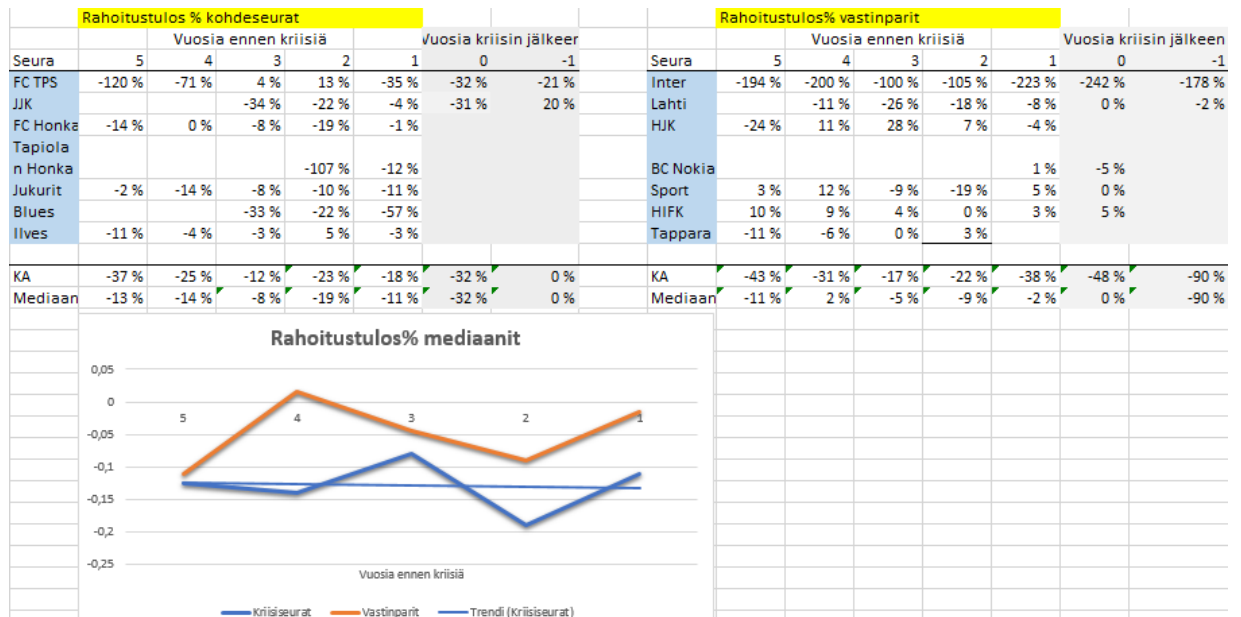
Yle 2016. JJK paikkaa talouttaan osakeannilla. Luettavissa: <http://yle.fi/uutiset/3-9024948>

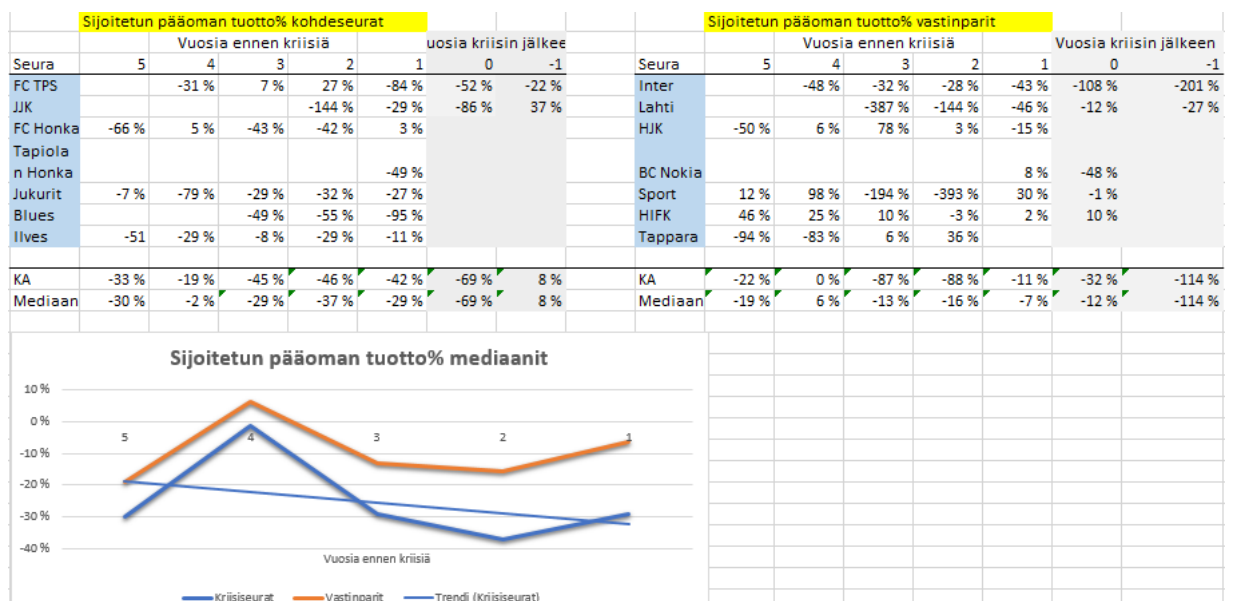
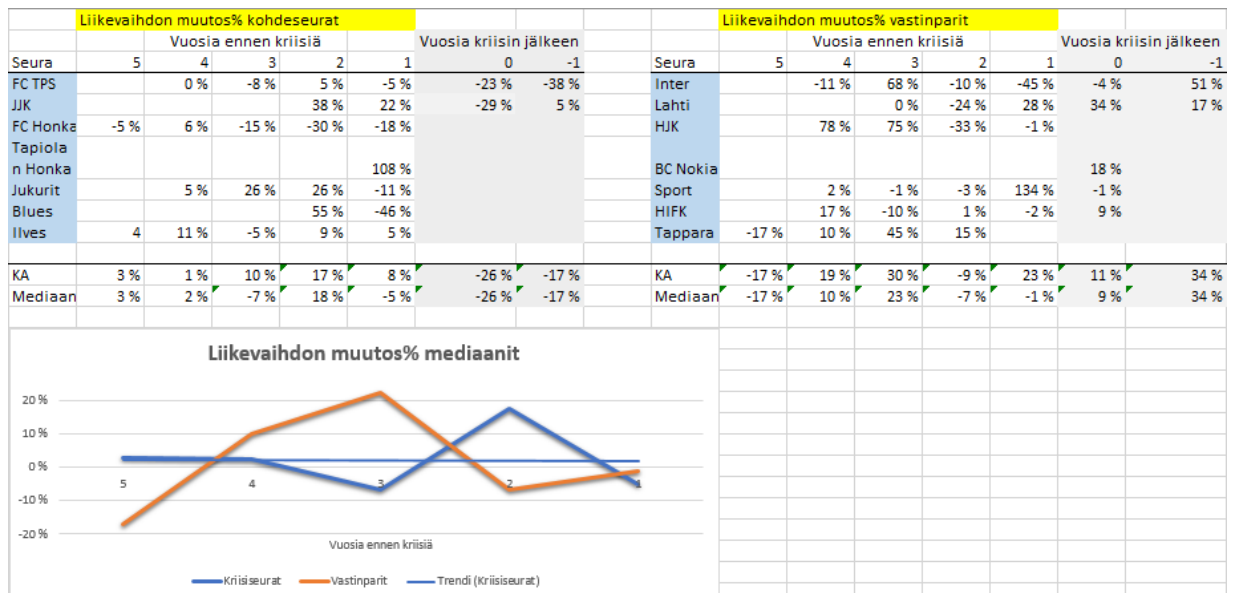
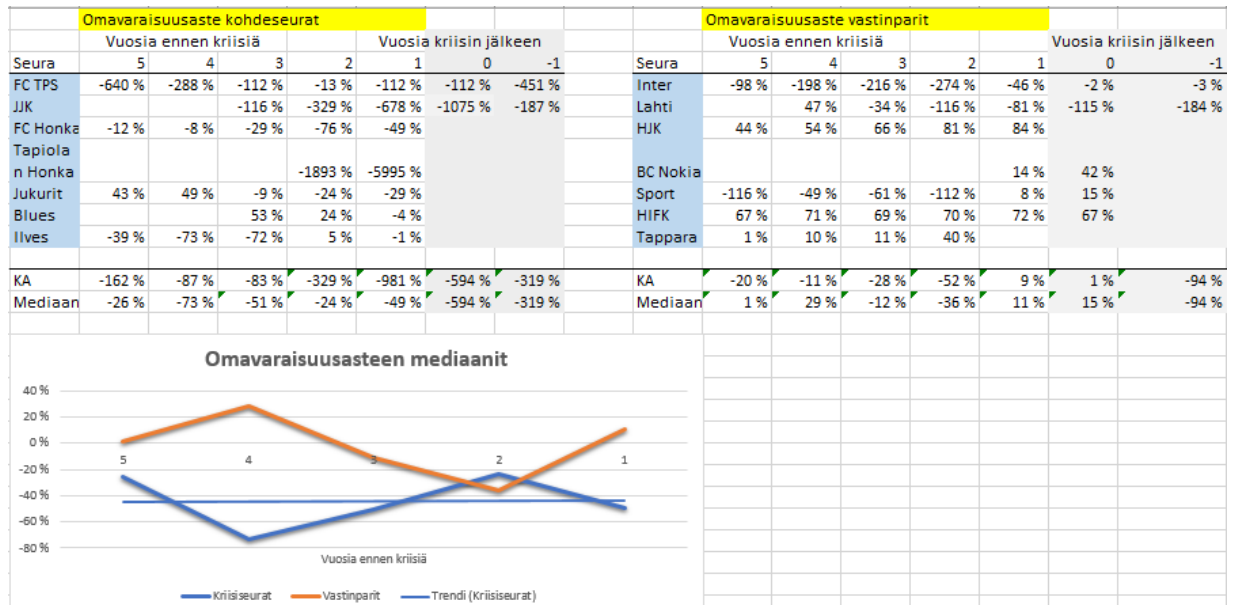
Luettu: 20.10.2016

Yritystutkimusneuvottelukunta 2005. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Helsinki. Gaudamus.

Liitteet

Liite 1. Tunnuslukujen yhteenveto ja kehitys





Z-luku kohdeseurat								Z-luku vastinparit									
Seura	Vuosia ennen kriisiä					Vuosia kriisin jälkeen			Seura	Vuosia ennen kriisiä					Vuosia kriisin jälkeen		
	5	4	3	2	1	0	-1	5		4	3	2	1	0	-1		
FC TPS	16,9	2,97	18,65	29,32	13,75	7,60	0,77	Inter	-1,38	-2,12	1,02	14,15	18,44	33,49	32,24		
JJK			6,98	3,16	-1,09	2,34	9,70	Lahti			1,52	0,70	4,00	1,74	1,16		
FC Honka	14,59	14,27	11,70	12,91	19,10			HJK	9,54	15,38	33,61	45,49	48,01				
Tapiola n Honka				-11,13	-32,36			BC Nokia					16,22	24,20			
Jukurit	13,92	26,22	10,17	7,37	2,12			Sport	2,21	2,90	6,39	7,63	10,75	3,94			
Blues			26,57	2,57	1,80			HIFK	45,27	80,87	50,23	53,62	53,69	28,82			
Ilves	8,09	3,77	5,22	7,18	5,60			Tappara	17,91	15,23	13,30	21,59					
KA	16,48	13,00	10,74	7,34	1,27	4,97	5,24	KA	14,71	22,45	17,68	23,86	25,19	18,44	16,70		
Mediaan	14,26	13,75	10,94	7,18	2,12	4,97	5,24	Mediaan	9,54	15,23	9,85	17,87	17,33	24,20	16,70		

